ROBIN SHARMA

THUẬT LÃNH ĐẠO từ Vị TU SĨ bán chiếc Ferrari

LEADERSHIP WISDOM FROM THE MONK WHO SOLD HIS FERRARI

8 nguyên tắc của nhà lãnh đạo thông thái

First News

NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

Nguyễn Phương Thúy *dịch*

Duong Kobo's Book Club

Tủ sách Kỹ thuật số
dành cho
Kindle & Kobo

SCAN TO JOIN

THUẬT LÃNH ĐẠO TỪ VỊ TU SĨ BÁN CHIẾC FERRARI

Tác giả: Robin Sharma

Chịu trách nhiệm xuất bản:
Giám đốc - Tổng Biên tập:
ĐINH THỊ THANH THỦY

Biên tập : Nguyễn Thị Liên
Trình bày : Hoàng Việt
Bìa : Văn Đông

NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH
62 Nguyễn Thị Minh Khai, Q.1, TP.HCM
ĐT: (028) 38225340 - 38296764 - 38247225 - Fax: 84.28.38222726
Email: tonghop@nxbhcm.com.vn
Sách online: www.nxbhcm.com.vn / Ebook: www.sachweb.vn

Thực hiện liên kết:
Công ty TNHH Văn hóa Sáng tạo Trí Việt (First News)
Địa chỉ: 11H Nguyễn Thị Minh Khai, Q. 1, TP. HCM

XNĐKXB số 4745-2021/CXBIPH/01-335/THTPHCM ngày 21/12/2021 - QĐXB số 87/QĐ-THTPHCM-EBOOK2021 cấp ngày 31/12/2021. ISBN: 978-604-335-535-2. Lưu chiểu quý 1/2022.

Giá bán: 38.000 đồng

Thế giới nói về quyển sách này

"Quyển sách cung cấp nhiều thông tin hữu ích, nội dung dễ hiểu và dễ áp dụng. Chúng tôi đã gửi quyển sách này đến toàn bộ đội ngũ quản lý cũng như nhân viên điều hành cửa hàng của công ty. Họ đều phản hồi rất tích cực."

– David Bloom, CEO của chuỗi cửa hàng bán lẻ Shoppers Drug Mart

"Robin Sharma đưa ra những giải pháp cho các vấn đề cấp bách nhất của nghệ thuật lãnh đạo ngày nay một cách tài tình và dễ hiểu. Thật tốt khi có được quyển sách này trong thời kỳ mà các doanh nhân phải đối mặt với quá nhiều thuật ngữ và biệt ngữ phức tạp."

– Ian Turner, Quản lý của Trung tâm Đào tạo Celestica

"Đây là một quyển sách xuất sắc, có thể giúp mọi doanh nhân lãnh đạo và sống hiệu quả hơn."

– Jim O'Neill, Giám đốc điều hành Bộ phận Bán hàng Khu vực, Tập đoàn London Life

"Robin Sharma đã mang đến cho độc giả ý tưởng để trở thành một nhà lãnh đạo có tầm nhìn, giúp các doanh nhân biến công ty của mình thành một tổ chức có thể vươn đến đỉnh cao trong thời kỳ nhiều biến động này."

– Tạp chí Sales Promotion

"Robin Sharma kết hợp sự thông thái của những triết gia vĩ đại phương Tây và phương Đông, và ứng dụng những điều đó vào thương trường."

– Tạp chí The Liberal

Thật là một niềm vui đích thực trong đời khi ta được góp sức cho một

mục đích có ý nghĩa với bản thân và với vũ trụ vĩ đại, được trở thành một nguồn lực của Tạo hóa thay vì chỉ là một nắm đất hèn mọn suốt ngày than vãn rằng vũ trụ không hết lòng mang lại hạnh phúc cho bản thân ta...

Tôi muốn được cống hiến hết sức lực của mình cho đến khi chết đi. Càng nỗ lực cống hiến thì tôi càng thật sự sống hơn. Tôi hân hoan đón nhận cuộc đời với đầy đủ bản chất của nó. Đối với tôi, cuộc đời không phải là một ngọn nến chóng lụi tàn. Cuộc đời là một ngọn đuốc rực rỡ mà tôi được cầm trên tay trong chốc lát, và tôi muốn làm cho nó cháy bùng lên hết mức có thể trước khi truyền lại cho những thế hệ mai sau."

- George Bernard Shaw

Lời cảm ơn

Gửi đến hàng ngàn độc giả của tác phẩm **The Monk Who Sold His Ferrari** - *Vị tu sĩ bán chiếc Ferrari*, những người đã đọc và được truyền cảm hứng bởi những bài học trong quyển sách này và đã chia sẻ tri thức đó cho gia đình và bạn bè. Cảm ơn các bạn đã giúp tôi lan tỏa thông điệp để cải thiện cuộc sống này.

Cảm ơn tất cả những người đã tham gia các buổi hội thảo thương mại và phi thương mại của tôi trên khắp nước Mỹ và Canada. Đặc biệt cảm ơn các tập đoàn là khách hàng của Sharma Leadership International vì đã tài trợ cho các chương trình đào tạo nghệ thuật lãnh đạo doanh nghiệp và cá nhân cho nhân viên của mình. Tôi vô cùng vinh dự khi có thể góp phần vào thành công của các bạn.

Cảm ơn đội ngũ đáng trân trọng của tôi tại Sharma Leadership International vì nguồn năng lượng và sự hỗ trợ của các bạn, cũng như vì mọi việc các bạn đã làm để liên tục tổ chức các buổi hội thảo thương mại và lịch trình truyền thông của tôi.

Cảm ơn cha và mẹ. Con vô cùng kính trọng, biết ơn và yêu cha mẹ. Cảm ơn anh trai Sanjay, người không ngừng cổ vũ và lắng nghe em, và cảm ơn chị dâu Susan của em nữa.

Và cảm ơn Colby, con trai nhỏ bé của cha vì đã cho cha được chơi đùa ngay trong lúc viết bản thảo (cùng với mấy mẩu chuyện về George Tò Mò của con). Cảm ơn con gái Bianca vì luôn là nguồn ánh sáng rực rỡ của cha.

Chương 1

Chặng đường gian nan đến thành công

Đó là ngày buồn nhất trong đời tôi. Trở về từ chuyến leo núi ngập tràn niềm vui, sau khi tận hưởng một cuối tuần yên bình hiếm hoi bên gia đình, tôi đến công ty và nhìn thấy hai gã bảo vệ lực lưỡng đang lúi húi bên chiếc bàn gỗ xà cừ trong góc làm việc của tôi. Khi tới gần, tôi thấy họ đang lục lọi các tập hồ sơ và xem trộm tài liệu quý giá trong chiếc máy vi tính xách tay của tôi mà không hề hay biết là đã bị phát hiện. Sau cùng thì một gã cũng nhận ra tôi đang đứng đó. Mặt tôi đỏ bừng vì tức giận và tay tôi run lên khi chứng kiến sự xâm phạm không thể tha thứ này. Bằng vẻ mặt vô cảm, anh ta nhìn tôi và nói ra hai mươi từ khiến tôi cảm giác như vừa bị táng một cú trời giáng, "Ông Franklin, ông đã bị sa thải. Chúng tôi phải áp giải ông ra khỏi tòa nhà ngay lập tức".

Chỉ với câu thông báo ngắn gọn như vậy, cuộc đời tôi hoàn toàn thay đổi - từ phó tổng giám đốc của một công ty phần mềm có tỷ suất tăng trưởng nhanh nhất châu lục trở thành một gã chẳng có tương lai. Tin tôi đi, sự sa thải này là vô cùng đau đớn và khó chấp nhận. Thất bại vốn dĩ là một khái niệm hoàn toàn xa lạ với tôi, là một trải nghiệm mà tôi không biết phải ứng phó thế nào. Hồi đại học, tôi là "chàng trai vàng" - một sinh viên có điểm số hoàn hảo, các cô gái đẹp vây quanh và phía trước là một tương lai rộng mở. Khi đó tôi đại diện cho đội điền kinh của trường, được bầu chọn làm lớp trưởng, và thậm chí còn có thời gian đảm nhiệm vai trò dẫn chương trình cho tiết mục nhạc jazz đình đám trên kênh radio của trường. Dường như số phận đã quá ưu ái tôi, có vẻ tôi được sinh ra là để làm nên những kỳ tích. Có lần tôi vô tình nghe được một vị giáo sư đáng kính tâm sự với đồng nghiệp, "Nếu được sinh ra một lần nữa, tôi ước sao mình trở thành Peter Franklin".

Để tôi nói rõ một chút, tài năng của tôi không phải là thiên phú như mọi người vẫn nghĩ. Thật sự thì những gì tôi đạt được chính là thành quả từ sự nỗ lực bền bỉ và khát vọng chiến thắng. Nhiều năm trước, cha tôi đã đặt chân lên đất nước này như một kẻ nhập cư nghèo túng với niềm tin mãnh liệt vào một viễn cảnh tươi sáng, hạnh phúc và ấm no hơn cho gia đình nhỏ của mình. Ông thay đổi họ của cả gia đình, sắp xếp cả nhà ổn định trong một căn hộ ba phòng ở khu vực yên bình nhất thành phố, và bắt đầu làm việc cật lực với mức lương tối thiểu của anh công nhân nhà máy, một công việc mà sau đó ông đã gắn bó suốt bốn mươi năm cuộc đời mình. Và mặc dù cha tôi không được học hành bài bản, nhưng tôi chưa từng gặp ai thông tuệ hơn ông - mãi cho đến gần đây, khi tôi gặp được một con người kiệt xuất khác, một người mà bạn nhất định phải gặp. Tôi hứa sẽ nhanh chóng giới thiệu nhân vật đó với bạn. Và sau khi gặp, bạn sẽ không còn là con người như cũ nữa.

Mong ước của cha dành cho tôi rất đơn giản: cho tôi học ở ngôi trường tốt nhất với nền giáo dục tiên tiến nhất. Chỉ có như vậy thì mới đảm bảo cho tôi có một sự nghiệp đỉnh cao, hoặc ít ra đó là trong suy nghĩ của ông. Cha tôi có một niềm tin mãnh liệt rằng tri thức chính là nền tảng cho sự thành công trong cuộc sống. Trong lúc dùng bữa khuya sau khi kết thúc một ngày làm việc mười bốn tiếng mệt nhoài ở cái nhà máy mà ông gần như đã cống hiến phần lớn cuộc đời mình, ông thường nói với tôi, “Peter này, cho dù có bất cứ chuyện gì xảy ra với con, thì không ai có thể tước đi tri thức của con cả. Tri thức chính là người bạn thân thiết nhất của con, bất kể con đi đâu hay làm gì”. Cha tôi thật sự là một người đàn ông đáng nể.

Ông cũng là một bậc thầy kể chuyện, một trong những người giỏi nhất. Ở quê hương ông, những người lớn tuổi thường dùng truyện ngụ ngôn để truyền đạt sự thông thái của cả đời người cho những đứa trẻ, và cha tôi cũng mang theo truyền thống tốt đẹp này đến vùng đất mới. Kể từ ngày mẹ tôi ra đi đột ngột khi đang chuẩn bị bữa trưa cho cha trong căn bếp cũ kỹ quen thuộc, cho tới khi anh em tôi bước vào tuổi thiếu niên, cha vẫn duy trì thói quen kể chuyện vào mỗi tối trước khi chúng tôi ngủ, và trong mỗi câu chuyện đều ẩn chứa một bài học vô cùng sâu sắc. Một trong những câu chuyện mà tôi nhớ mãi là về lời trăng trối của một lão nông trước khi nhắm mắt xuôi tay. Khi hấp hối trên giường bệnh, ông lão đã gọi ba người con trai đến và căn dặn, “Này các con, chẳng bao lâu nữa cha sẽ phải bước qua cánh cửa đến bên kia thế giới. Nhưng trước lúc lên đường, cha có một bí mật muốn nói với các con. Cánh đồng phía sau nhà ta có chôn kho báu vô giá. Hãy

đào xới thật kỹ và các con sẽ tìm ra nó. Khi đó, các con sẽ chẳng bao giờ phải bận tâm về tiền bạc nữa".

Sau khi lo chuyện hậu sự cho cha mình xong, ba người con trai vội lao ra cánh đồng sau nhà và hăm hở đào lấy đào để. Họ đã lật tung mảnh đất suốt nhiều giờ và nhiều ngày sau đó. Không có tấc đất nào của cánh đồng còn nguyên vẹn, vì họ đã dốc hết năng lượng của tuổi trẻ vào công việc đào xới. Nhưng than ôi, họ vẫn chẳng tìm thấy kho báu nào. Cuối cùng, họ bỏ cuộc, oán trách cha mình vì đã lừa dối con và tự hỏi tại sao ông lại trêu đùa họ như vậy. Nhưng rồi tới mùa thu năm sau, cũng trên chính cánh đồng ấy, họ có được một vụ mùa bội thu chưa từng thấy. Ba người con nhanh chóng trở nên giàu có. Và họ chẳng bao giờ phải lo lắng về chuyện tiền bạc nữa.

Nhờ cha mà tôi đã học được bài học về sức mạnh của sự tận tụy, siêng năng và cần cù. Suốt thời sinh viên, tôi đã vùi đầu vào học tập, quyết tâm để luôn được xuất hiện trên bảng danh dự để đáp lại những kỳ vọng của cha dành cho tôi. Học kỳ nào tôi cũng giành được học bổng, và mỗi tháng tôi đều gửi về cho người cha đã già của mình một khoản tiền nhỏ được trích từ tiền lương làm thêm. Đây chỉ là một sự đền đáp nhỏ nhoi để tôi bày tỏ lòng biết ơn cha vì những gì ông đã làm cho tôi. Ngay khi tốt nghiệp và chuẩn bị đi làm, tôi được mời vào làm ở vị trí quản lý với mức đãi ngộ rất hậu hĩnh trong một công ty thuộc lĩnh vực công nghệ cao - đúng với chuyên ngành của tôi. Công ty đó là Digitech Software Strategies, một nơi mà ai cũng muốn được vào làm việc.

Với những thành công đáng kinh ngạc mà Digitech Software Strategies đạt được, các chuyên gia dự đoán rằng nó sẽ tiếp tục đà phát triển vượt bậc, và tôi thật sự cảm thấy vinh dự khi được mời tham gia vào đội ngũ thành viên danh giá của công ty này. Tôi nhanh chóng chấp nhận lời đề nghị của họ và bắt đầu những tháng ngày làm việc hăng say tám mươi giờ một tuần để chứng minh mình xứng đáng với số tiền lương cao ngất mà họ trả. Tôi không thể ngờ được, bảy năm sau, chính công ty này lại dành cho tôi một sự sỉ nhục mà tôi chưa bao giờ gặp phải trong đời.

Những năm đầu tại Digitech rất tuyệt vời. Thật sự là vậy. Tôi kết thân với vài người bạn tốt, học hỏi được rất nhiều và nhanh chóng leo lên vị trí quản lý cấp cao. Tôi trở thành siêu sao trong mắt mọi người, một người đàn ông trẻ có tư duy nhạy bén, làm việc tận tụy và vô cùng tận tâm với công ty. Mặc dù chưa từng được đào tạo qua bất cứ trường lớp nào về chuyên ngành quản lý và lãnh đạo, tôi vẫn được cất nhắc lên những vị trí cao hơn nữa trong công ty.

Tuy nhiên, điều tuyệt vời nhất mà tôi có được ở Digitech Software Strategies trong những năm tháng đó chính là cơ hội được gặp Samantha, người vợ thương yêu của tôi sau này. Là một nữ quản lý trẻ tuổi và hoạt bát, nàng có vẻ đẹp nổi bật và trí tuệ bậc nhất. Sau lần gặp gỡ đầu tiên ở buổi tiệc Giáng sinh, chúng tôi nhanh chóng nhận ra "đây chính là nửa kia của mình" và tranh thủ từng phút giây ít ỏi bên nhau. Ngay từ đầu, Samantha đã luôn là người hâm mộ trung thành nhất của tôi, một người có niềm tin kiên định vào tiềm năng và tài năng của tôi. Nàng thường nói với một nụ cười dịu dàng, "Peter, anh sẽ trở thành CEO. Em biết anh có khả năng đó". Tiếc là không phải ai cũng cảm thấy như vậy.

CEO của Digitech Software điều hành công ty như một gã độc tài. Vì là người tự mình leo lên vị trí CEO, nên sự kiêu ngạo của anh cũng ngang ngửa với mức lương cao ngất mà anh nhận được. Khi tôi bắt đầu làm việc với anh, thái độ của anh tuy lãnh đạm nhưng vẫn lịch sự. Nhưng tới khi mọi người trong công ty bắt đầu bàn tán về năng lực cũng như tham vọng của tôi, anh trở nên vô cùng lạnh lùng và thường chỉ trao đổi với tôi qua những tin nhắn gọn lỏn cho những sự việc không quá quan trọng. Samantha gọi anh ta là "một gã thô kệch luôn thiếu cảm giác an toàn", nhưng không thể phủ nhận sự thật rằng anh là người có quyền lực nhất trong công ty. Quyền lực thật sự. Có lẽ anh cảm thấy khi tôi vươn lên những vị trí cao hơn thì vị thế của anh sẽ bị đe dọa. Hoặc cũng có thể anh nhìn thấy trong tôi bóng dáng của anh khi xưa và tất nhiên anh chẳng thích điều này.

Tuy nhiên, tôi phải thừa nhận là mình có nhiều điểm yếu, mà điểm yếu lớn nhất là dễ nổi nóng. Nếu một sự cố nào đó xảy ra vào thời điểm không thích hợp, cơn thịnh nộ mà tôi không thể kiểm soát được sẽ bùng lên. Tôi không biết nó đến từ đâu, nhưng rõ ràng là nó sẽ luôn xuất hiện vào những lúc như vậy. Và đây không phải là một điểm cộng trong công việc. Bên cạnh đó, mặc dù tôi tự nhận bản thân về cơ bản là một người lịch thiệp, nhưng tôi không mấy khéo léo trong nghệ thuật quản lý con người. Như đã nói, tôi chưa từng được học qua bất cứ khóa đào tạo nào về nghệ thuật lãnh đạo mà chỉ điều hành mọi thứ bằng bản năng trời phú của mình. Tôi thường có cảm giác không phải nhân viên nào trong nhóm cũng có cùng quan điểm về đạo đức nghề nghiệp như tôi, và không phải ai cũng cố gắng hết sức để đạt kết quả cao nhất. Điều này khiến tôi vô cùng thất vọng. Đúng vậy, tôi thường la mắng nhân viên. Đúng vậy, tôi đã ôm vào mình quá nhiều trọng trách vượt ngoài khả năng. Và dĩ nhiên, hẳn là tôi nên dành nhiều thời gian hơn để tạo nên sự kết nối bền chặt với mọi người trong đội của mình. Nhưng có quá nhiều việc cấp bách cần phải giải

quyết, nên tôi dường như chẳng bao giờ có đủ thời gian để quan tâm đến những điều cần cải thiện. Tôi đoán mình giống một tay thủy thủ cứ loay hoay tìm cách tát nước ra khỏi boong tàu, thay vì dành thời gian vá lại lỗ thủng trên vỏ tàu. Tóm lại là tôi đã thiếu tầm nhìn.

Thế nên mới có ngày tôi bị đuổi việc. Những tháng ngày sau đó thật sự là giai đoạn tồi tệ nhất trong đời tôi. Tạ ơn trời đất vì tôi còn có Samantha và bọn trẻ bên cạnh. Vợ con tôi đã cố gắng hết sức để giúp tôi vực dậy tinh thần cũng như động viên tôi gầy dựng lại sự nghiệp của mình - sự nghiệp đã từng nhanh chóng mang đến cho tôi sự thành công. Nhưng thời kỳ thất nghiệp đó đã giúp tôi nhận ra rằng lòng tự tôn của chúng ta có liên quan với công việc của chúng ta. Tại một bữa tiệc xã giao, câu hỏi đầu tiên của chúng ta dành cho người khác thường là "Anh/chị đang làm nghề gì?". Khi tôi tới sân golf vào dịp cuối tuần, bạn bè tôi sẽ hỏi, "Dạo này công việc thế nào, Peter?". Người gác cổng ở khu nhà cao cấp của chúng tôi, một anh chàng trùm buôn chuyện, cũng thường hỏi thăm tình hình công ăn việc làm của mọi người. Thế nên giờ đây khi thất nghiệp, tôi chẳng còn biết phải trả lời những câu hỏi đó thế nào nữa.

Nếu như trước đây tôi thức dậy vào mỗi sáng rồi vội vã ra trạm xe điện, trong đầu ngập tràn các ý tưởng, thì giờ đây tôi ngủ đến trưa, trong căn phòng tối om, ngổn ngang những vỏ chai Heineken, vỏ bao thuốc Marlboro và hộp kem Haagen-Dazs ăn dở. Tôi không còn đọc tờ Wall Street Journal, mà thay vào đó là vùi đầu vào những tiểu thuyết rẻ tiền về chủ đề gián điệp, vào những cuốn sách bìa mềm cũ kỹ và những mẩu tin lá cải rêu rao rằng Oprah là người ngoài hành tinh hay Elvis vẫn còn sống và đang điều hành một cửa hàng McDonald's ở Bờ Tây. Tôi không tài nào đối diện với thực tế. Tôi không muốn phải suy nghĩ hay làm gì đó quá nhiều. Sự đau đớn đang xâm chiếm cơ thể tôi, và lúc ấy tôi chẳng muốn làm gì khác ngoài việc cứ nằm lì trên giường.

Rồi một ngày kia, tôi nhận được một cú điện thoại. Đó là cuộc gọi từ người bạn thời đại học, người mà giờ đây được tôn xưng là một trong những bộ óc "thông thái nhất" của ngành công nghệ phần mềm. Cậu ấy vừa mới thôi công việc lập trình viên trưởng ở một công ty lớn và đang chuẩn bị mở công ty riêng. Tôi vẫn nhớ cách cậu ấy nói về "ý tưởng xuất sắc" dành cho một loại phần mềm mới và rất cần một cộng sự tin cậy. Tôi là người đầu tiên mà cậu ấy nghĩ tới. Cậu ấy nói với sự hăng hái thường thấy, "Peter, đây là cơ hội để làm nên chuyện lớn. Cậu nghĩ xem, sẽ rất thú vị đấy!".

Một phần trong tôi cảm thấy hơi thiếu tự tin trước lời mời đó. Khởi nghiệp chưa bao giờ là chuyện dễ dàng, đặc biệt là trong lĩnh vực công nghệ cao. Nếu chúng tôi thất bại thì sao? Tình hình tài chính của chúng tôi đang rối tung lên. Thời còn là phó tổng giám đốc của Digitech Software, tôi nhận được mức lương cao ngất và sống cuộc đời mà trước đây cha tôi chỉ có thể mơ ước. Tôi lái một chiếc BMW đời mới, còn vợ tôi thì có riêng một chiếc Mercedes. Bọn trẻ được học ở trường tư và tham dự những trại hè đắt tiền trên du thuyền. Chỉ riêng phí thành viên của tôi ở câu lạc bộ golf đã bằng thu nhập cả năm của nhiều người khác. Giờ đây, khi tôi không có việc làm, hàng chục hóa đơn chờ thanh toán đang chất đống trong nhà và rất nhiều lời hứa tôi không thể thực hiện được. Rõ ràng đây không phải là thời điểm thích hợp để tôi mơ về một doanh nghiệp của riêng mình.

Tuy vậy, tôi vẫn nhớ lời cha đã từng nói với tôi, "Không điều gì có thể đánh bại con, trừ khi bản thân con tự khiến mình bại trận". Tôi cần cơ hội này để kéo bản thân ra khỏi thứ bóng tối đang bao trùm cuộc đời mình. Tôi cần một lý do để thức giấc vào mỗi sáng. Tôi cần lấy lại niềm đam mê và khát vọng của thuở đôi mươi, cái thời mà tôi luôn tin rằng không gì có thể khiến tôi chùn bước và thế giới này luôn ngập tràn cơ hội. Trực giác của tôi đủ mạnh để biết thỉnh thoảng cuộc đời sẽ gửi cho ta những món quà. Thành công đến với những ai nhận ra và nắm bắt những món quà đó. Và vì vậy, tôi đã chấp nhận lời mời của bạn mình.

Chúng tôi đặt cho công ty một cái tên nghe thật kêu là GlobalView Software Solutions và mở một cửa hàng ngay tại văn phòng bé xíu tọa lạc trong một khu công nghiệp đã xuống cấp. Tôi giữ chức CEO còn cộng sự của tôi thì đảm nhận cương vị chủ tịch tự-bổ-nhiệm. Chúng tôi không có nhân viên, không đồ đạc và cũng không tiền. Nhưng chúng tôi thật sự có những ý tưởng tuyệt vời. Và thế là chúng tôi bắt đầu giới thiệu ý tưởng về phần mềm của mình ra thị trường. May mắn thay, thị trường phản hồi rất tích cực. Chẳng bao lâu sau, Samantha gia nhập công ty, và chúng tôi bắt đầu thuê thêm nhân viên. Các sản phẩm phần mềm đột phá của chúng tôi được tiêu thụ với tốc độ kỷ lục, và lợi nhuận thì tăng chóng mặt. Sau một năm hoạt động, chúng tôi được tạp chí Business Success bình chọn là một trong những công ty có tốc độ tăng trưởng nhanh nhất nước. Cha tôi đã rất tự hào về điều đó. Tôi còn nhớ ông đã mang một giỏ trái cây khổng lồ đến công ty để chúc mừng chúng tôi, dù năm đó ông đã sáu mươi tám tuổi. Ông nhìn tôi, rơm rớm nước mắt, "Con trai, hôm nay hẳn mẹ con cũng vui lắm đây".

Đó là chuyện của hơn mười một năm về trước, và chúng tôi vẫn tiếp tục duy trì đà tăng trưởng ấn tượng của mình. Giờ đây, GlobalView Software Solutions là một công ty trị giá hai tỷ đô-la, với hơn 2.500 nhân viên ở tám chi nhánh trên toàn cầu. Mới năm ngoái đây thôi, chúng tôi đã chuyển đến trụ sở mới, một khu phức hợp đẳng cấp quốc tế có cơ sở hạ tầng hiện đại, ba hồ bơi đạt chuẩn Olympic và một hội trường có các dãy ghế hình bán nguyệt được thiết kế dành riêng cho những buổi họp hoặc sự kiện chung của công ty. Anh bạn cộng sự của tôi không còn tham dự các hoạt động thường nhật tại công ty nữa mà dành phần lớn thời gian ở hòn đảo tư nhân của anh ngoài khơi Caribbean, hoặc đi leo núi ở Nepal. Samantha rời bỏ vị trí lãnh đạo tại công ty vài năm trước để theo đuổi sự nghiệp viết lách, cũng như dành nhiều thời gian hơn cho các hoạt động xã hội. Còn tôi, tôi vẫn là CEO, nhưng giờ đây tôi gánh trên vai trọng trách nặng nề và nó đã chiếm phần lớn thời gian của tôi. 2.500 nhân viên trông cậy vào tôi để có kế sinh nhai, và hàng ngàn người khác trông chờ vào những sản phẩm và dịch vụ của công ty chúng tôi để hỗ trợ họ trong đời sống hằng ngày.

Điều đáng buồn là cha tôi đã qua đời sau khi công ty thành lập được hai năm. Và mặc dù ông luôn tin tưởng tôi sẽ đạt được những thành tựu to lớn, tôi nghĩ ngay cả ông cũng chẳng thể ngờ rằng tôi có thể thành công tới mức này. Tôi rất nhớ ông, nhưng với tất cả những trọng trách đang gánh vác, tôi gần như không có thời gian để hồi tưởng về quá khứ. Tôi vẫn làm việc cật lực khoảng bốn mươi tám giờ mỗi tuần. Đã nhiều năm qua tôi chưa hề có một kỳ nghỉ đúng nghĩa. Tôi vẫn tham vọng, nhiệt huyết và luôn có tinh thần cạnh tranh hệt như chàng trai hai mươi ba tuổi năm nào khi mới bước chân vào Digitech Software Strategies. Tôi vẫn cố gắng ôm đồm nhiều thứ, quản lý vi mô mọi mặt trong công việc kinh doanh của mình - cho đến khi có dịp được gặp một người thầy rất đặc biệt cách đây không lâu. Tôi biết đây là một điểm yếu của bản thân, nhưng dẫu sao thì có vẻ tôi vẫn thành công đấy thôi.

Trước khi cuộc gặp gỡ đáng nhớ ấy diễn ra, cuộc gặp mà tôi sẽ kể chi tiết sau đây, thì tôi vẫn là một người vô cùng nóng tính. Tính nóng nảy này của tôi ngày càng trở nên tệ hơn khi áp lực đè lên vai tôi tăng dần theo đà phát triển của công ty. Và dù nhiều năm đã trôi qua nhưng tôi vẫn gặp khó khăn trong việc quản lý cũng như khích lệ nhân viên. Tất nhiên, nhân viên trong công ty luôn nghe lời tôi, nhưng không phải vì họ muốn vậy mà chỉ vì họ phải nghe lời tôi. Họ không hề có lòng trung thành với tôi và cũng không tận tâm với công ty. Có vẻ như họ chấp hành những mệnh lệnh được tôi đưa ra từ căn phòng điều hành xa hoa của mình chỉ

vì sự e sợ, chứ không phải vì lòng tôn trọng dành cho tôi. Dường như toàn bộ quyền lực mà tôi có được đều chỉ xuất phát từ vị trí mà tôi đang ngồi. Và tôi biết đó chẳng phải là tình huống hay ho gì.

Để tôi kể cho các bạn nghe thêm về những thử thách mà tôi - người lãnh đạo một công ty đang trên đà tăng trưởng nhanh - phải đối mặt trong những thời khắc rối ren và đầy biến động này. Mặc dù công ty đang ngày càng mở rộng, nhưng tinh thần của đội ngũ nhân viên lại đi xuống rõ rệt. Tôi từng nghe phong thanh rằng một số người nói công ty đang tăng trưởng quá nhanh, và ban lãnh đạo chú trọng đến lợi nhuận hơn là lợi ích của nhân viên. Một số người khác lại phàn nàn rằng họ bị buộc phải làm việc cật lực mà không nhận được sự hỗ trợ cần thiết. Cũng có những người kêu ca rằng những thay đổi khủng khiếp mà họ phải đối mặt mỗi ngày, từ những phát kiến công nghệ cho đến cơ cấu quản lý mới, khiến đầu óc họ quay cuồng và cơ thể thì rã rời. Độ tin cậy xuống thấp, năng suất thì kém và sự sáng tạo còn kém hơn. Với những thông tin mà tôi nghe được, gần như mọi người trong công ty đều nghĩ rằng người phải chịu trách nhiệm cho tất cả những vấn đề đó chỉ có một: tôi. Tất cả đều nhất trí rằng mọi vấn đề chỉ xuất phát từ việc tôi không biết cách lãnh đạo.

Mặc dù GlobalView Software vẫn tiếp tục phát triển, nhưng các chỉ số cho thấy chúng tôi có thể sẽ bắt đầu đợt thua lỗ đầu tiên sau nhiều năm hoạt động. Tuy các phần mềm của công ty vẫn bán được, nhưng chúng tôi đang mất dần thị phần. Đội ngũ nhân viên không còn sự sáng tạo và cảm hứng như những ngày đầu. Hậu quả là sản phẩm của chúng tôi không còn chỉn chu và độc đáo như trước. Nói một cách đơn giản, mọi người dường như không còn quan tâm đến công ty nữa. Và tôi biết nếu cứ để mọi chuyện tiếp diễn thì kiểu tư duy đó sẽ đặt dấu chấm hết cho công ty của chúng tôi.

Dấu hiệu của sự thờ ơ hiện diện khắp nơi trong công ty. Văn phòng bừa bộn và nhân viên liên tục đi trễ. Các buổi tiệc Giáng sinh chỉ có lèo tèo vài người tham dự, còn tinh thần đội nhóm gần như không tồn tại. Trong khi đó, xung đột xảy ra đều như cơm bữa và hầu như không mấy ai quan tâm đến giải pháp. Ngay cả nhà máy mới của chúng tôi cũng bắt đầu có dấu hiệu bị bỏ bê khi sàn nhà trước giờ vẫn luôn sáng bóng thì nay đầy bụi bặm và ngổn ngang rác.

Thế nhưng tất cả những điều đó đều đã thay đổi một cách đáng kinh ngạc. GlobalView Software Solutions lại là một công ty thật

sự tuyệt vời. Và tôi biết chúng tôi sẽ phát triển mạnh mẽ hơn xưa. Công ty của chúng tôi đã có bước chuyển mình nhờ áp dụng một phương thức lãnh đạo đặc biệt được truyền lại bởi một người cũng vô cùng đặc biệt. Hệ thống đơn giản nhưng cực kỳ hiệu quả này đã mang lại sự hứng khởi mà cả công ty từng có, truyền cảm hứng cho đội ngũ nhân viên để họ nâng sự tận tâm lên một tầm cao mới, thúc đẩy năng suất tăng vọt và đem đến mức lợi nhuận cao kỷ lục mà chưa bao giờ tôi dám mơ tới ngay cả trong những giấc mơ hão huyền nhất của mình. Các nhân viên vô cùng trung thành với công ty và hết mình cống hiến vì tầm nhìn chung. Họ trở thành một đội ngũ năng động và làm việc rất hiệu quả. Đáng mừng hơn nữa, họ yêu thích công việc và tôi cũng thích làm việc với họ. Tất cả chúng tôi đều biết mình đã khám phá ra một điều gì đó vô cùng kỳ diệu, và chúng tôi biết giờ đây mình đang hướng đến một thành tựu vĩ đại. Mới tuần trước, tôi được lên trang bìa của tờ Business Success. Bài viết có tiêu đề đơn giản, "Phép màu mang tên GlobalView: Cách thức để một công ty trở nên vĩ đại".

Vậy phương thức lãnh đạo màu nhiệm đã giúp tôi trở thành nhân vật thành công trong giới doanh nhân là gì? Ai chính là vị khách thông thái đã cải cách công ty của chúng tôi và chỉ cho tôi cách trở thành một nhà lãnh đạo có tầm nhìn, một kiểu lãnh đạo rất cần thiết trong những giai đoạn đầy biến động? Từ trong thâm tâm, tôi biết đáp án của những câu hỏi này sẽ thay đổi cách bạn lãnh đạo, thậm chí cả lối sống của bạn nữa. Giờ là lúc bạn khám phá câu trả lời.

Chương 2
Vị tu sĩ trong vườn hồng

Đó là một cảnh tượng kỳ lạ. Cho tới bây giờ mỗi khi nhớ lại, tôi vẫn không thể nào tin được những gì đã xảy ra. Tôi vừa mới kết thúc buổi họp giao ban sáng thứ Hai với các thành viên trong ban giám đốc của công ty sau khi nghe báo về việc lợi nhuận của GlobalView đang trượt từ mức tệ xuống mức tệ hơn. Trong cuộc họp, một vị trưởng phòng đã báo cáo rằng một vài lập trình viên chủ chốt của công ty đang có ý định đầu quân cho một công ty nhỏ hơn, nơi mà những nỗ lực của họ sẽ được ghi nhận và tưởng thưởng xứng đáng. Anh còn nói thêm là mối quan hệ giữa đội ngũ quản lý và nhân viên trong công ty ngày càng trở nên xấu đi. Anh giận dữ nhấn mạnh, "Nhân viên không còn tin tưởng vào chúng ta nữa!".

Một vị quản lý khác bồi thêm, "Đâu chỉ có vậy, tinh thần làm việc nhóm cũng không còn. Hồi chúng ta chưa phát triển được như thế này, mọi người luôn sẵn sàng giúp đỡ nhau. Ai cũng muốn hoàn thành công việc tốt nhất có thể. Tôi nhớ ngày xưa, khi gần đến thời hạn phải xuất một lô hàng lớn, tất cả sẽ dốc sức cùng nhau, đôi khi chúng ta làm việc thâu đêm suốt sáng. Tôi thậm chí còn nhớ những lần các lập trình viên và các vị trưởng phòng xắn tay áo lên giúp mọi người đóng thùng và chuẩn bị chất hàng lên xe. Bây giờ thì ai cũng chỉ nghĩ cho bản thân mình. Ai cũng khư khư vì bản thân. Tôi thật sự không chịu nổi nữa!".

Mặc dù vẫn tỏ ra bình tĩnh một-cách-không-giống-tôi-chút-nào trong suốt cuộc họp, nhưng khi đi dọc hành lang từ phòng họp của ban giám đốc về văn phòng của mình, tôi lo lắng đến vã mồ hôi. Sự căng thẳng suốt mấy tháng qua đang hủy hoại tôi, và tôi biết mình phải làm điều gì đó để chấm dứt tình trạng sa sút này của công ty. Tôi chỉ không biết phải chia sẻ với ai, hay phải làm gì lúc này. Dĩ nhiên, tôi hoàn toàn có thể thuê một đội tư vấn chuyên

nghiệp, và họ sẽ đưa ra những giải pháp tức thời để giải quyết những vấn đề đang ăn mòn chúng tôi. Nhưng tôi cảm thấy mình cần phải đào sâu hơn nữa để tìm hiểu tường tận căn nguyên vấn đề, xem điều gì đã khiến một công ty có tầm nhìn cùng một tập thể đoàn kết và đầy đam mê thuở ban đầu trở thành một bộ máy quan liêu cồng kềnh, nơi mà người ta chỉ trông chờ đến ngày nó đóng cửa.

Khi tôi về đến phòng làm việc, trán tôi lấm tấm mồ hôi và áo sơ mi thì ướt đẫm. Thấy cảnh đó, cô trợ lý của tôi vội chạy lại đỡ lấy tay tôi. Khi dìu tôi đến chiếc trường kỷ bọc da sang trọng sát bên cái kệ sách cao đụng trần trong căn phòng xa hoa, cô hỏi tôi có cần gọi vị bác sĩ riêng đến không, hay thậm chí là gọi một chiếc xe cấp cứu. Chẳng buồn đáp lại cô cho đúng phép lịch sự, tôi nằm vật xuống ghế, hai mắt nhắm nghiền. Tôi từng đọc ở đâu đó rằng cách hữu hiệu nhất để lấy lại bình tĩnh sau khi gặp phải một tình huống căng thẳng là hãy tưởng tượng trong đầu một khung cảnh bình yên. Tôi đang cố sức làm như vậy.

Khi tôi vừa mới bắt đầu thư giãn thì một tiếng động lớn vang lên khiến tôi giật mình. Nghe có vẻ như ai đó đã ném đá vào cửa sổ phòng tôi. Tôi bật dậy và lao đến ô cửa sổ lớn để tìm thủ phạm, nhưng chẳng nhìn thấy ai. Có thể do quá căng thẳng nên tôi bị ảo giác. Thế nhưng trong lúc tôi quay trở lại ghế ngồi thì tiếng động ấy lại vang lên, và lần này thậm chí còn lớn hơn. "Ai vậy nhỉ?", tôi tự hỏi và nghĩ rằng mình nên bảo cô trợ lý gọi cho bộ phận an ninh ngay lập tức. "Có lẽ lại là một anh chàng lập trình viên bất mãn nào đó đang tỏ thái độ với sếp", tôi nghĩ vậy và càng cảm thấy bực bội hơn. Tôi lại lao đến cửa sổ, và lần này, tôi nhìn thấy một người đang đứng giữa khu vườn hoa hồng, nơi mà tôi có thể nhìn xuống từ căn phòng làm việc của mình ở tầng hai. Tôi nheo mắt nhìn kỹ hơn và kinh ngạc bởi những gì xuất hiện trước mắt mình.

Đó là một chàng trai trẻ đang khoác chiếc áo choàng trùm đầu màu đỏ, kiểu trang phục mà tôi từng nhìn thấy các nhà sư Tây Tạng mặc khi tôi có dịp đi du lịch đến vùng đất xa xôi đó hơn mười năm trước. Khi ánh mặt trời chiếu sáng khuôn mặt điển trai mờ ảo của chàng trai lạ mặt, chiếc áo choàng của anh bay phất phơ trong gió, khiến anh có dáng vẻ huyền bí đến mức gần như thoát tục. Trên khuôn mặt anh là nụ cười rạng rỡ, và dưới chân anh là một đôi xăng-đan.

Sau khi ý thức được đây không phải là ảo giác của một gã CEO kiệt sức vì điều hành một công ty đang dần chìm vào quên lãng, tôi giận dữ đấm vào cửa sổ. Chàng trai trẻ vẫn không hề di chuyển.

Anh vẫn đứng yên đó, với nụ cười trên môi. Sau đó, anh hồ hởi vẫy tay với tôi. Tôi không thể nào chấp nhận sự thiếu tôn trọng này. Gã hề này đột nhập vào khu đất của tôi, phá hoại vườn hồng của tôi và rõ ràng là đang cố trêu chọc tôi. Ngay lập tức, tôi ra lệnh cho cô trợ lý Arielle gọi bảo vệ. Tôi yêu cầu, "Hãy lôi vị khách không mời kia đến phòng làm việc của tôi ngay, trước khi hắn kịp chuồn mất. Hắn cần được dạy cho một bài học - một bài học mà cả đời này hắn sẽ không thể nào quên".

Vài phút sau, bốn bảo vệ xuất hiện trước cửa phòng tôi, một trong số họ đang thận trọng giữ lấy cánh tay của chàng trai lạ mặt trẻ tuổi kia, người đang tỏ ra rất hợp tác. Lạ là anh ta vẫn mỉm cười, và anh toát lên sức mạnh cùng với sự an nhiên khi đang đứng trước cửa văn phòng tôi. Anh không có vẻ gì là sợ sệt khi bị bắt và áp giải vào phòng tôi. Và mặc dù anh vẫn im lặng, tôi có cảm giác kỳ lạ là mình đang đứng trước một con người thông tuệ. Đó là thứ cảm giác mà tôi từng có khi ở cùng cha mình. Tôi thật sự không thể giải thích thêm được. Có thể đó là trực giác, và trực giác đang mách bảo tôi rằng chàng thanh niên này là người hiểu biết hơn những gì mà khuôn mặt trẻ tuổi của anh đang thể hiện. Thật ra, tôi cho rằng những điều đó được thể hiện qua đôi mắt của anh.

Nhiều năm lăn lộn trên thương trường đã giúp tôi học được một điều rằng đôi mắt có thể tiết lộ bản chất con người. Chỉ cần chịu dành thời gian tìm hiểu, bạn có thể nhìn ra sự nồng nhiệt, bất an, dối trá hay trung thực từ ánh mắt của người khác. Đôi mắt của chàng thanh niên đó cho tôi biết anh là người có trí tuệ. Đôi mắt đó cũng cho thấy anh có lý tưởng sống rõ ràng, và có lẽ còn có chút lém lỉnh nữa. Tôi nhìn thật kỹ chiếc áo choàng đỏ của anh và nhận thấy nó được thiết kế khá công phu với hoa văn tinh xảo. Mặc dù đang ở trong nhà nhưng anh vẫn không cởi mũ trùm đầu, điều này càng khiến dáng vẻ của anh thêm phần kỳ bí.

Mặt tôi đỏ gay, tay ướt đẫm mồ hôi, tôi lên tiếng hỏi, "Anh là ai, sao anh lại ném đá vào cửa sổ phòng tôi?".

Chàng trai vẫn im lặng, môi anh vẫn mỉm cười. Sau đó, hai bàn tay anh bắt đầu cử động và chắp lại thành tư thế cầu nguyện. Anh chào tôi theo nghi thức truyền thống của người Ấn Độ.

Tôi nghĩ, "Thật không thể tin được! Đầu tiên thì hắn giẫm đạp vườn hồng của mình, khu vườn mà mình thích ngắm nhìn mỗi khi công việc trở nên tồi tệ. Sau đó hắn ném đá vào cửa sổ văn phòng mình khiến mình phát hoảng lên. Còn giờ khi đứng giữa bốn bảo vệ chuyên nghiệp lực lưỡng, những người có thể vật hắn

xuống sàn trong chớp mắt, hắn vẫn còn cả gan trêu ngươi mình!".

Tôi lớn tiếng, "Nghe này nhóc, tôi không biết anh là ai và từ đâu đến, và nói thật thì tôi chẳng quan tâm mấy chuyện đó. Anh có thể tiếp tục mặc cái áo choàng ngớ ngẩn đó và cứ giữ nụ cười cũng ngớ ngẩn của anh. Cứ hợm hĩnh đi, tôi sắp gọi cho cảnh sát đây. Nhưng trước khi tôi gọi cảnh sát, sao anh không nói cho tôi biết tại sao anh lại ở đây?".

"Tôi ở đây để giúp anh đổi mới phương thức lãnh đạo, Peter", chàng trai trẻ đáp lại với giọng uy nghiêm khiến tôi vô cùng ngạc nhiên. Anh nói tiếp, "Tôi ở đây để giúp anh vực dậy công ty, và sau đó vươn ra tầm thế giới".

Sao hắn lại biết tên tôi? Có thể anh chàng này khá nguy hiểm. Tôi nghĩ thật may khi mình đã gọi bảo vệ trước. Mà việc giúp tôi "đổi mới phương thức lãnh đạo" rồi "vực dậy công ty" là cái quái gì thế? Nếu gã hề này là nhân viên tư vấn đang cố thu hút sự chú ý của tôi để lấy được một hợp đồng béo bở thì hắn đã chọn sai cách rồi. Tại sao anh ta không gửi cho tôi mấy bản đề án như mấy tay "chuyên viên làm nên sự thay đổi" khác, mấy gã toàn lấy giá cắt cổ nhưng làm ăn không tới nơi tới chốn và có biệt tài nghĩ ra các dự án không cần thiết chỉ để đảm bảo bản thân sẽ có đủ tiền để nghỉ hưu sớm đó!

"Anh không biết tôi là ai đâu, đúng không, Peter?", chàng trai trẻ hỏi với giọng thân thiện.

"Đúng vậy, tôi không biết anh là ai. Nếu anh không cho tôi biết ngay bây giờ, tôi sẽ tống anh ra khỏi văn phòng và ném vào nhà xe đấy!", tôi hét lên với giọng đe dọa.

Chàng trai đột nhiên cười to, "Tôi thấy là anh vẫn rất nóng tính đấy Peter. Chúng ta sẽ cần phải điều chỉnh lại tính khí này. Tôi cá là tật xấu này không hề giúp anh có được sự trung thành của nhân viên. Tôi còn biết nó chẳng giúp được gì ngoài việc tạo ảnh hưởng xấu đến mấy ván golf mà vốn dĩ anh chơi cũng chẳng tốt cho lắm".

"Anh có biết anh đang nói chuyện với ai không, tên nhóc kiêu ngạo hỗn xược kia?", tôi hét lên bất chấp sự thật là vị khách bí ẩn này cao hơn một mét tám và trông rất khỏe mạnh. "Ai cho phép anh nhạo báng tôi? Và làm thế nào anh biết tôi chơi golf? Nếu từ trước tới giờ anh đã theo dõi tôi, thì chắc chắn tôi sẽ gọi cảnh sát để tống anh vào tù. Đây là hành vi quấy rối nghiêm trọng!", tôi

cảnh cáo trong lúc người ướt đẫm mồ hôi vì giận dữ.

Rồi chàng trai trẻ làm một việc khiến tôi sửng sốt. Anh đưa tay vào sâu trong áo choàng và lấy ra một trái bóng golf mạ vàng. Anh ném trái bóng lên cao để tôi bắt lấy. Vẫn mỉm cười, anh nói, "Tôi nghĩ anh muốn lấy lại nó".

Tôi sững người nhìn trái bóng đang nằm gọn trong lòng bàn tay mình. Trên trái bóng đó có khắc dòng chữ: Chúc mừng sinh nhật 50 tuổi, Julian. Một trái bóng golf bằng vàng dành tặng người đã có mọi thứ. Và bên dưới là dòng chữ ký: Mãi mãi là bạn của anh - Peter. Làm sao anh ta lại có trái bóng này? Vài năm trước, tôi đã tặng nó cho Julian Mantle, người bạn chơi golf của mình. Julian là nhân vật truyền kỳ trong giới kinh doanh, và là một trong số ít những người bạn lâu năm của tôi. Anh là người đàn ông vô cùng thông minh và được công nhận là một trong những luật sư xuất sắc nhất nước Mỹ. Khác với tôi, Julian xuất thân từ gia đình giàu có, ông nội anh là một thượng nghị sĩ nổi tiếng, và cha anh là thẩm phán Tòa án Liên bang. Được dọn đường để thành công từ sớm, Julian tốt nghiệp thủ khoa Trường Luật của Đại học Harvard và có được vị trí nhiều người thèm muốn tại một công ty luật danh tiếng.

Chỉ trong vài năm ngắn ngủi, tên tuổi anh nổi như cồn khắp cả nước, và khách hàng lớn của anh là những tập đoàn có giá trị hàng tỷ đô-la, những đội thể thao tiếng tăm và thậm chí là các quan chức chính phủ. Ở thời hoàng kim, anh quản lý một nhóm quy tụ tám mươi lăm luật sư tài năng và liên tục thắng hết vụ kiện này đến vụ kiện khác - một điều khiến tôi ngưỡng mộ đến tận bây giờ. Với thu nhập hàng năm lên đến hàng triệu đô-la, Julian có mọi thứ mà người khác phải ao ước: một dinh thự trong khu vực sang trọng với hàng xóm là các siêu sao nổi tiếng, máy bay riêng, biệt thự nghỉ dưỡng tại một hòn đảo nhiệt đới, và niềm kiêu hãnh lớn nhất của anh - một chiếc Ferrari màu đỏ bóng loáng đậu ngay giữa sân nhà. Nhưng cũng giống tôi, Julian cũng có những điểm yếu riêng.

Anh là một gã cuồng công việc, thường xuyên làm việc thâu đêm và chỉ dành vài giờ chợp mắt trên chiếc trường kỷ trong góc văn phòng sang trọng của mình trước khi bắt đầu một guồng quay bất tận mới. Mặc dù tôi rất thích chơi golf với Julian, nhưng anh hiếm khi có thời gian cho việc đó. Tôi thường nhận được cùng một lý do từ trợ lý của anh, "Thật xin lỗi, ngài Franklin, tuần này ngài Mantle không thể đánh golf với ông được vì có tình huống khẩn cấp trong vụ kiện. Ngài Mantle gửi lời xin lỗi đến ông". Người đàn

ông này không ngừng thúc đẩy bản thân tiến về phía trước, và theo thời gian, anh mất dần bạn bè cũng như người vợ từng hết lòng cảm thông với anh.

Thú thực, tôi đã nghĩ Julian là kiểu người chẳng màng đến sống chết. Anh không chỉ làm việc quá điên cuồng mà còn sống quá cuồng điên. Julian nổi tiếng vì thường ghé đến những nhà hàng sang trọng nhất thành phố lúc nửa đêm cùng với các cô người mẫu nóng bỏng, nốc rượu như nước lã cùng đám bạn ồn ào, và những bữa tối muộn này thường kết thúc bằng các vụ ẩu đả mà báo chí sẽ đưa tin vào ngày hôm sau. Mặc dù luôn phủ nhận, nhưng Julian Mantle đang hủy hoại bản thân mình từng ngày. Tôi nhận ra điều đó, các đồng sự của Julian cũng nhận ra điều đó, và thật sự tôi nghĩ Julian cũng biết điều đó.

Tôi buồn rầu nhìn anh trượt dốc. Ở tuổi năm mươi ba, trông anh chẳng khác nào ông lão sắp bước sang tuổi tám mươi. Áp lực công việc liên miên cộng thêm lối sống phóng túng đã tàn phá cơ thể anh, để lại cho anh một gương mặt đầy nếp nhăn. Ăn những bữa tối muộn tại các nhà hàng Pháp sang trọng, hút xì gà Cuba loại nặng và uống hết chai rượu cô-nhắc này đến chai rượu cô-nhắc khác đã khiến anh trở nên béo phì. Anh liên tục than phiền rằng mình cảm thấy muốn bệnh và mệt mỏi vì cứ mãi bệnh và mệt mỏi. Dần dần, anh mất đi sự hóm hỉnh vốn có và hiếm khi cười đùa. Và cuối cùng anh cũng nghỉ chơi golf, mặc dù tôi biết anh rất yêu thích môn thể thao này cũng như những buổi gặp gỡ của chúng tôi. Quá bận rộn với công việc, Julian thậm chí không còn gọi điện cho tôi nữa. Tôi biết anh cần tình bạn này cũng nhiều như tôi vậy, nhưng tôi đoán anh chỉ đơn giản là không quan tâm gì nữa.

Rồi bi kịch ập đến với Julian Mantle Vĩ Đại. Vào một buổi sáng thứ Hai, khi đang đứng giữa tòa án đông kín người để bào chữa cho hãng hàng không Air Atlantic, một khách hàng thân thiết của mình, Julian bất ngờ ngã quỵ. Giữa tiếng la hét huyên náo của phụ tá và ánh đèn camera chớp nháy liên hồi của cánh truyền thông đang hiện diện trong phiên tòa, Julian nhanh chóng được đưa vào bệnh viện. Khi đến nơi, Julian được chẩn đoán bị nhồi máu cơ tim nghiêm trọng và nhanh chóng được đưa vào phòng chăm sóc đặc biệt. Bác sĩ nói Julian đã kề cận cái chết hơn bất kỳ bệnh nhân nào mà ông từng điều trị. Nhưng bằng cách nào đó, anh đã sống sót. Các bác sĩ gọi anh là một chiến binh kiên cường và có "khát vọng sống mãnh liệt".

Biến cố đáng buồn ấy đã khiến Julian thay đổi hoàn toàn. Ngay

hôm sau, anh tuyên bố rời khỏi ngành luật. Tôi nghe nói Julian đã đến Ấn Độ trong một hành trình khám phá nào đó. Anh nói với một cộng sự rằng anh "cần một vài lời giải đáp" và hy vọng có thể tìm thấy chúng ở vùng đất cổ xưa đó, nơi hội tụ trí tuệ của nhân loại qua hàng thế kỷ. Trong quá trình "rửa tay gác kiếm" khiến người ta sửng sốt đó, Julian đã bán dinh thự sang trọng của mình, bán cả chiếc máy bay riêng và bán luôn hòn đảo. Tuy nhiên, hành động cuối cùng trước khi ra đi của anh mới là bất ngờ nhất: Julian đã bán chiếc Ferrari mà anh vô cùng yêu quý.

Tâm trí tôi nhanh chóng quay về với chàng trai trẻ đang mặc chiếc áo choàng dành cho tu sĩ, người vẫn đang mỉm cười đứng giữa văn phòng và vẫn đội mũ trùm đầu che mái tóc nâu dày. Tôi hạ giọng, "Làm sao anh có được quả bóng golf mạ vàng này? Tôi đã tặng nó cho một người bạn thân thiết vài năm trước nhân dịp sinh nhật của anh ấy".

Vị khách trả lời, "Tôi biết chuyện đó mà. Anh ấy thật sự trân trọng những gì anh đã làm".

Tôi kiên nhẫn, "Vậy thì anh có thể nói cho tôi biết làm sao anh biết điều đó không?".

"Bởi vì tôi chính là người bạn thân thiết đó của anh. Tôi là Julian Mantle."

Chương 3
Sự lột xác ngoạn mục

Tôi sững sờ trước điều mình vừa nghe. Chàng trai trẻ tuổi tràn đầy sức sống này có thật sự là Julian Mantle, người đàn ông đã từng rơi xuống vực sâu từ đỉnh cao danh vọng với những thành tựu vĩ đại hơn bất kỳ ai mà tôi từng biết hay không? Và nếu thật sự đó là Julian, làm sao anh lại có sự thay đổi diện mạo lớn đến như vậy? Tôi biết Julian đã bán dinh thự, căn nhà nghỉ dưỡng và thậm chí cả chiếc Ferrari đỏ từng là niềm kiêu hãnh của anh. Tôi biết anh đã từ bỏ những biểu tượng quyền lực nơi thương trường, bắt đầu vượt dãy Hy Mã Lạp Sơn để thực hiện một hành trình tâm linh nhằm tìm kiếm lời giải đáp cho những câu hỏi sâu kín mà anh hằng phiền não. Nhưng chắc chắn một chuyến đi đơn giản đến thăm vùng đất cổ xưa huyền bí đó không thể tạo ra sự biến đổi to lớn như vậy nơi một người từng có tất cả nhưng lại tự đẩy mình vào chỗ chết dần chết mòn.

Bối rối bởi tình huống kỳ lạ đang diễn ra trước mắt, tâm trí tôi bắt đầu đưa ra hàng loạt lý giải khả dĩ khác. Có lẽ đây là trò đùa tinh quái của một trong những vị quản lý còn-chưa-trưởng-thành của tôi, nhằm mang đến chút không khí nhẹ nhàng cho một tuần làm việc mà ai cũng thấy là rất kinh khủng? Hoặc là chàng trai này được một công ty đối thủ thuê để xâm nhập vào công ty tôi, nhằm tìm hiểu xem tình hình hoạt động bên trong đang tồi tệ đến mức nào? Hoặc có lẽ vị khách khoác áo thầy tu này là một gã điên trốn trại để hãm hại tôi? Nhưng trước khi tôi có thể xem xét những suy đoán của mình kỹ càng hơn thì chàng trai trẻ đã lên tiếng.

“Peter, tôi biết anh khó có thể tin rằng tôi chính là Julian Mantle. Nếu ở trong hoàn cảnh của anh bây giờ, tôi cũng sẽ có cảm giác tương tự. Tất cả những gì tôi cần ở anh là một chút lòng tin, một chút tin tưởng vào những điều kỳ diệu nho nhỏ trong cuộc sống. Chuyến viếng thăm này của tôi có mục đích rõ ràng.”

“Mục đích đó là gì?”, tôi hỏi, giọng vẫn đầy ngờ vực về thân phận người đang đứng trước mặt mình.

“Thẳng thắn mà nói, tôi được biết hiện tại anh đang gặp rắc rối lớn, và tôi đến đây để giúp anh. Nếu những gì tôi nghe được về GlobalView từ lúc tôi trở về từ Hy Mã Lạp Sơn là đúng, anh buộc phải nghe những gì tôi sắp nói đây. Tôi đã khám phá ra bí quyết có thể đưa anh và công ty của anh trở lại thời hoàng kim ngày xưa. Tôi đã được truyền thụ những tri thức có thể dẫn dắt anh trở thành người thống lĩnh thị trường. Tôi đã học được những bài học có thể giúp anh có được những nhân viên trung thành nhất, tận tụy nhất và truyền cảm hứng nhất cho công ty của mình, dù trong bất kỳ lĩnh vực nào. Đây là bí quyết mà tôi được truyền dạy bởi một người thầy vô cùng thông thái, người mà tôi đã gặp trên dãy núi cao. Những kiến thức uyên thâm mà thầy dạy cho tôi không hề phổ biến đối với người phương Tây chúng ta. Thế nhưng, đó là những kiến thức sâu sắc và hiệu quả đến mức tôi tin chắc chúng sẽ giúp cải tổ toàn bộ công ty của anh và mang đến sự thay đổi tuyệt vời cho tình hình tài chính của anh”.

“Anh nói tiếp đi”, tôi nói, sự hiếu kỳ trong tôi đang trỗi dậy.

“Những hiểu biết mà tôi sắp chia sẻ với anh được gói gọn trong một hệ thống độc đáo và vô cùng hiệu quả, như một kiểu bản vẽ thiết kế của nghệ thuật lãnh đạo vậy. Những kiến thức đó thật ra khá đơn giản. Hãy áp dụng hệ thống này, sau đó anh chỉ cần ngồi xuống và chứng kiến công ty của mình khôi phục sức mạnh như thời kỳ hoàng kim. Mà thật ra thì hệ thống này còn có khả năng làm được nhiều hơn nữa. Nếu anh áp dụng và đặt trọn niềm tin vào hệ thống này, công ty của anh chắc chắn sẽ thành công hơn bao giờ hết. Mọi thứ được cải tiến theo cách mà anh chưa bao giờ có thể hình dung tới. Nhuệ khí và hiệu suất sẽ tăng vọt. Nhân viên của anh sẽ tận tâm và sáng tạo hơn tất cả những gì anh từng nhìn thấy ở họ trước đó. Họ sẽ phản ứng nhanh nhạy hơn và thích ứng tốt hơn với sự thay đổi. Đội ngũ của anh sẽ lại đồng sức đồng lòng và thật sự để tâm vào công việc của mình. Và tất nhiên, lợi nhuận sẽ tăng kịch trần.”

“Được rồi, anh đã khiến tôi chú ý rồi đấy. Nhưng trước hết hãy để tôi hỏi anh một điều. Giả sử anh là Julian, mà đó là một giả định khá khó tin, vậy thì tại sao anh lại ăn mặc như tu sĩ thế này? Julian Mantle mà tôi biết thà chết chứ không mặc gì ngoài trang phục của Armani.”

Chàng trai trẻ đáp lời với nụ cười tinh nghịch - nụ cười mà tôi

nhanh chóng nhận ra là rất giống với kiểu cười của Julian hồi còn trẻ, "Hỏi hay đấy, anh bạn. Anh không phiền nếu tôi giải thích từ đầu chứ?".

"Rất sẵn lòng lắng nghe", tôi trả lời và ngả lưng lên chiếc trường kỷ bọc da êm ái của mình để chờ đón một câu chuyện mà tôi có cảm giác là sẽ rất thú vị.

Chàng trai trẻ bắt đầu thuật lại ngắn gọn những thăng trầm trong cuộc đời của Julian Mantle huyền thoại, từ những ngày còn theo học Trường Luật của Đại học Harvard cho đến khi trở thành một luật sư lừng lẫy chuyên thụ lý những vụ án thương mại phức tạp nhất nước. Anh thẳng thắn kể lại những chiến thắng cũng như quá trình trượt dốc của mình. Anh nói về những ước mơ và những nỗi sợ hãi, về cuộc hôn nhân thất bại và cơn đau tim của mình. Anh thậm chí còn nhắc đến những buổi chơi golf với tôi và nói rằng anh vô cùng nhớ những buổi chiều vui vẻ của chúng tôi dưới ánh mặt trời.

"Thật là những ngày tươi đẹp", tôi ngắt lời anh và cảm thấy, bằng một cách nào đó, chàng trai trẻ trong trang phục của những nhà hiền triết này có lẽ chính là anh bạn Julian Mantle đã biến mất bấy lâu nay của mình. Ngoài anh ấy, còn ai có thể biết được tất cả những chuyện này? Tôi ngồi đó trong im lặng, không biết phải nói gì tiếp theo. Sau đó, tôi đứng dậy và bước đến bên anh.

"Julian, thật sự là anh đó hả?", tôi hỏi với giọng hối lỗi.

"Phải, là tôi thật mà. Thật tuyệt khi gặp lại anh sau ngần ấy năm. Quả bóng golf anh tặng để mừng tuổi năm mươi của tôi thật sự là một món quà rất ý nghĩa đối với tôi."

Tôi rất vui khi gặp anh. Chúng tôi ôm chầm lấy nhau, cái ôm chỉ dành riêng cho những người bạn cũ, và bắt đầu hồi tưởng những tháng ngày huy hoàng của chúng tôi khi xưa. Nhưng đâu đó trong tâm trí, một suy nghĩ vẫn quấy nhiễu tôi. Tôi vẫn không thể lý giải sự trẻ trung đáng ngạc nhiên của Julian.

Nhận thấy sự băn khoăn của tôi, Julian hỏi bằng sự tinh tế quen thuộc, "Tò mò muốn biết bí quyết trẻ đẹp của tôi hả?". Khóe môi anh cong lên thành một nụ cười rạng rỡ.

"Đừng trêu tôi nữa, Julian. Đầu tiên anh đột nhiên xuất hiện sau ngần ấy năm trong bộ dạng ngớ ngẩn này, ném đá vào cửa sổ văn phòng tôi và dọa tôi phát hoảng lên, trong khi hôm nay đối với tôi đã là một ngày quá căng thẳng rồi. Sau đó anh khiến tôi sững sờ

khi nói anh là Julian Mantle và có thể mang đến cho tôi tri thức vô giá, thứ mà bằng cách nào đó sẽ giúp vực lại công ty đang bết bát của tôi. Và giờ đây anh thậm chí còn chẳng buồn giải thích về cái dáng vẻ hồi xuân này của mình. Anh giỏi đấy, Julian", tôi nói với giọng châm chọc pha chút bực mình.

"Sau lần đau tim ấy, tôi quyết định phải thay đổi triệt để. Hẳn là anh đã biết chuyện tôi bán dinh thự, căn nhà nghỉ dưỡng và toàn bộ những món đồ chơi khác của mình."

"Ít nhất thì anh cũng nên giữ lại chiếc Ferrari, Julian. Đó là một chiếc xe tuyệt vời. Tôi vẫn còn nhớ hình ảnh anh vi vu trên chiếc xe đó, bên cạnh là cô nàng tóc vàng nóng bỏng mà khi xưa anh từng hẹn hò, mái tóc dài của cô nàng tung bay trong gió."

Julian thoáng mỉm cười, "Cô nàng hay mặc váy ngắn màu hồng đúng không?".

"Chính xác!"

Rồi anh trở nên trầm ngâm và nghiêm túc, "Tôi buộc phải cắt đứt mọi mối liên hệ với cuộc sống trước đây nếu thật sự muốn đổi mới. Tôi yêu chiếc Ferrari đó, nhưng tôi biết tôi phải từ bỏ nó. Nếu không thì chẳng khác nào anh đang chuẩn bị dong thuyền ra biển lớn mà vẫn hy vọng có thể cột một sợi dây neo vào bến tàu để đảm bảo an toàn. Cách đó là hoàn toàn vô nghĩa. Vì thế tôi đã bán mọi thứ gắn liền với lối sống điên cuồng của mình và thẳng tiến đến Ấn Độ, vùng đất mà tôi luôn tin rằng nó chứa đầy tri thức và chân lý của nhân loại".

Sau đó Julian bắt đầu kể về hành trình đi khắp mọi miền Ấn Độ để tìm kiếm những triết lý mà anh có thể dùng để cải thiện lối sống và cách làm việc của mình. Có lúc anh di chuyển bằng tàu lửa, có lúc anh đạp xe hoặc cuốc bộ. Anh đã viếng thăm nhiều đền thờ cổ xưa và được học hỏi với những người thầy đáng kính. Anh đã gặp những người cũng đang đi tìm đáp án cho những câu hỏi to lớn của cuộc sống, và họ đã thiết lập được các mối quan hệ mà đến nay vẫn bền chặt. Thế nhưng suốt những tháng đầu tiên ở Ấn Độ, anh vẫn không tìm ra được nguồn tri thức mà anh cần. Rồi khi tìm kiếm sâu hơn ở những ngóc ngách xa hơn, anh nghe được những câu chuyện về các vị tu sĩ đang sống trên dãy Hy Mã Lạp Sơn.

Các vị tu sĩ này được biết đến như những Đại hiền triết của Sivana - Sivana theo tiếng địa phương có nghĩa là "vùng đất của sự khai

sáng" - và theo truyền thuyết thì họ đã phát triển một phương pháp siêu việt có thể giúp ta đạt được sự thỏa mãn đáng kể trong đời sống cá nhân lẫn trong sự nghiệp. Vấn đề duy nhất là không ai biết cách tìm ra họ.

Julian kể, "Rất nhiều người đã cố gắng đi tìm các bậc hiền triết vĩ đại đó. Doanh nhân tìm kiếm họ với mong muốn khám phá những hiểu biết sâu sắc của họ về nghệ thuật lãnh đạo trong thương trường. Những người khác tìm kiếm họ vì những bài học về nghệ thuật lãnh đạo trong cuộc sống. Nhưng những đỉnh núi cao của dãy Hy Mã Lạp Sơn chính là tử địa, và rất nhiều sinh mạng đã bị chôn vùi trong hành trình tìm kiếm những bậc hiền triết ẩn dật kia".

Chưa từng chùn bước trước bất kỳ thử thách nào, Julian bỏ ngoài tai mọi lời cảnh báo và bắt đầu hành trình chinh phục đỉnh núi, quyết tâm nắm lấy điều mà anh hằng tìm kiếm. Qua bao ngày dài và đêm thâu, anh leo lên những ngọn núi hùng vĩ đó - đầu tiên là những ngọn đồi thấp, rồi tiến đến con dốc ngày càng thẳng đứng - những con đường mà anh tin rằng sẽ dẫn đến vùng đất của những Đại hiền triết. Anh kể anh đã dùng khoảng thời gian cô độc đó để suy ngẫm về phần đời đã qua của mình, và về tất cả những điều đã có thể xảy ra.

Julian nhận xét, "Hồi còn trong thương trường, tôi đã quá tất bật với đủ thứ công việc bận rộn, tôi chưa bao giờ có thời gian để ngẫm nghĩ về cuộc đời mình. Mà suy ngẫm lại là một trong những kỹ năng quan trọng nhất trong kinh doanh. Tôi đã nhận ra rằng trong thế giới trọng thông tin mà chúng ta đang sống, ý tưởng là công cụ để thành công, và những người làm việc hiệu quả nhất chính là những người có tư duy nhạy bén nhất. Khoảng thời gian cô độc trên núi đã giúp tôi thay đổi. Peter, lần đầu tiên trong đời tôi mới thật sự nhận thức bản thân và hiểu mình là ai".

Khi tiếp tục cuộc hành trình, Julian dần kiệt sức và bắt đầu lo sợ mình sẽ không thể chống chọi nổi địa hình hiểm trở nơi đây, hệt như biết bao con người ưa phiêu lưu và tràn đầy hy vọng trước đó. Và rồi anh đã thực hiện một bước đột phá. Vào một sớm mai đầy nắng, khi đang lê từng bước trên con dốc đứng, Julian thoáng thấy một bóng người trong bộ trang phục kỳ lạ, với chiếc áo choàng đỏ dài rũ xuống kèm theo chiếc mũ trùm đầu màu xanh da trời đậm bên trên. Julian đã mất rất nhiều ngày mới đi được đến đây, và anh quá đỗi kinh ngạc khi thấy một con người khác ngoài mình. Vì đang ở rất xa khu vực đông dân cư và vẫn không biết Sivana ở nơi nào, Julian vội cất tiếng gọi vị lữ khách chung đường với mình.

Người đó không đáp lại mà tiếp tục rảo bước tiến lên phía trước, thậm chí còn không ngoảnh lại xem ai vừa gọi mình. Không lâu sau đó, lữ khách bí ẩn này bắt đầu chạy hết tốc lực, chiếc áo choàng đỏ tung bay trong gió hệt như những tấm khăn trải giường được phơi trên sào vào một ngày mùa thu lộng gió.

Julian hét to, "Xin làm ơn giúp tôi, tôi cần tìm Sivana. Tôi đang đi tìm những nhà hiền triết. Tôi đã đi suốt bảy ngày, lương thực và nước uống đã cạn hết. Tôi nghĩ tôi bị lạc rồi".

Người nọ đột nhiên dừng lại. Khi Julian đến gần, vị lữ khách với gương mặt còn giấu sau chiếc mũ trùm đầu vẫn đứng yên một cách kinh ngạc. Bỗng ánh mặt trời chiếu rọi lên gương mặt người lữ khách, và Julian nhận ra đó là một người đàn ông. Nhưng kể cả một Julian Mantle lõi đời cũng chưa từng gặp một người đàn ông nào giống như vậy. Mặc dù Julian đoán là người này gần sáu mươi tuổi, nhưng làn da màu ô-liu của ông trông vẫn mềm mại và mịn màng. Cơ thể của ông có vẻ khỏe mạnh và săn chắc, cả người ông toát ra sức sống mãnh liệt. Và ánh mắt của ông thấu suốt đến mức Julian nói rằng anh đã không dám nhìn thẳng vào đó.

"Và không phải mất quá nhiều thời gian để tôi nhận ra rằng, mình đã gặp được một trong những đại hiền triết sống ẩn dật của Sivana", Julian kể, giọng rõ ràng vẫn còn phấn khích trước khám phá này dù đã bao nhiêu năm trôi qua. Anh kể tiếp, "Thế là tôi bộc bạch tất cả với ông. Tôi nói cho ông biết lý do tôi đến ngọn núi đó và rằng tôi mong học được những gì. Tôi kể cho ông nghe về quãng đời trước kia của tôi, về cơn đau tim và về khao khát tìm ra bí quyết của thuật lãnh đạo chân chính trong công việc và cuộc sống. Tôi xin ông hãy dẫn tôi đến Sivana và cho phép tôi được khai sáng dưới trí tuệ của các bậc hiền triết vĩ đại".

Sau khi chăm chú lắng nghe câu chuyện của Julian, người đàn ông choàng cánh tay qua vai anh và ôn tồn nói, "Nếu anh thật sự khao khát học hỏi tri thức để sống tốt đẹp hơn, thì nhiệm vụ của tôi là giúp đỡ anh. Tôi quả thật chính là một trong những nhà hiền triết mà anh tìm kiếm bấy lâu. Anh là người đầu tiên tìm được chúng tôi suốt nhiều năm qua. Chúc mừng anh vì điều đó. Tôi khâm phục ý chí bền bỉ của anh. Anh hẳn là một luật sư xuất sắc. Còn bây giờ, nếu muốn, anh có thể đi cùng tôi, như một vị khách mời, đến ngôi đền của chúng tôi. Ngôi đền tọa lạc ở một khu vực khuất sâu trong vùng núi này, cách nơi đây nhiều giờ đi đường nữa. Các anh chị em của tôi sẽ mở rộng vòng tay chào đón anh. Chúng tôi sẽ cùng nhau truyền đạt cho anh những nguyên tắc và phương pháp cổ xưa mà tổ tiên chúng tôi đã đúc kết từ hàng ngàn năm

qua".

Tuy nhiên, nhà hiền triết cũng đặt ra một điều kiện với Julian, "Trước khi dẫn anh đến vùng đất của chúng tôi và chia sẻ với anh những bài học của tổ tiên mình, tôi buộc phải yêu cầu anh hứa với tôi một điều. Mặc dù sống biệt lập trong những ngọn núi kỳ vĩ này, chúng tôi vẫn nhận thức rất rõ thế giới của các anh đang hỗn loạn ra sao. Các nhà lãnh đạo ở mọi cấp bậc đang đau đầu để đối phó với sự biến đổi dữ dội và những bất ổn kinh khủng mà thời đại giao thương mới này mang lại. Sự cạnh tranh chưa bao giờ khốc liệt hơn thế, tốc độ thay đổi chưa bao giờ nhanh đến thế, và nhuệ khí cũng lao dốc vì người ta luôn phải vất vả tìm chỗ đứng vững chắc cho mình. Trước tất cả những biến động đó, người ta không còn sự trung thành với tổ chức của mình nữa. Họ không còn gắn kết được với công việc của mình. Đáng buồn thay, có quá nhiều người không còn tìm thấy ý nghĩa trong công việc, và điều đó khiến họ không cảm thấy thỏa mãn với cuộc sống. Cơn đau tim của anh chính là một bằng chứng. Nhưng vẫn còn hy vọng cho những con người này, và hy vọng đó sẽ đến từ anh".

Julian thắc mắc, "Làm sao hy vọng đó lại đến từ tôi? Tôi đến đây để học hỏi từ các thầy đấy chứ!".

Nhà hiền triết đáp, "Đừng lo lắng. Khi ở với chúng tôi, trong những rặng núi kỳ vĩ nơi đây, anh sẽ khám phá ra phương thức lãnh đạo đích thực. Chúng tôi sẽ chỉ cho anh một công thức mà bất cứ nhà lãnh đạo nào trong giới kinh doanh cũng có thể lập tức áp dụng để cải thiện tính hiệu quả của công ty, giúp công ty phát đạt hơn bao giờ hết và nâng mức độ cống hiến cho xã hội. Chúng tôi cũng sẽ chia sẻ với anh những chân lý vĩnh cửu về nghệ thuật lãnh đạo trong đời sống cá nhân, để anh có thể vực dậy cuộc đời mình và bắt đầu tạo ra sự khác biệt thật sự trong lối sống của mình. Có rất ít người trên thế giới này nhận được đặc ân để học hỏi những tri thức về thuật lãnh đạo mà anh sắp được học. Nhưng đây là món quà cần được chia sẻ với mọi người. Vì vậy, trước khi đưa anh đi vào vùng đất của chúng tôi và giới thiệu anh với các anh chị em của mình, tôi phải yêu cầu anh một điều".

Nhà hiền triết yêu cầu Julian chia sẻ những điều anh học được từ những Đại hiền triết Sivana với tất cả những người Tây phương đang cần đến chúng. Nhiệm vụ của anh là trở thành người truyền bá tinh hoa trí tuệ của các bậc hiền triết ra thế giới phương Tây, và mang đến sự thay đổi cho nhiều cuộc đời mà anh chạm đến trong hành trình đó. Julian ngay lập tức chấp thuận yêu cầu của nhà hiền triết và hứa sẽ truyền tải thông điệp của họ đến với thế giới

phương Tây với tất cả sự tận tụy và lòng chân thành.

Loáng thoáng đoán được điều gì đó, tôi ngắt lời anh, "Đừng nói với tôi rằng tôi là một trong những người cần nghe thông điệp của những nhà hiền triết đấy nhé!".

"Tin tôi đi, Peter, rồi anh sẽ thấy biết ơn bản thân vì đã lắng nghe đấy. Cả anh lẫn công ty của anh sẽ thay đổi triệt để."

Gạt bỏ bản tính hoài nghi cố hữu, tôi đáp lại với sự nhiệt tình hiếm thấy, "Vậy khi nào thì chúng ta có thể bắt đầu?".

Tôi đoán là tôi đã quá chán nản vì mọi việc chẳng có tiến triển gì, và hy vọng Julian thật sự có thể mang lại phương thức phục hồi và đổi mới mà tôi đang vô cùng cần đến. Mặc dù bản thân anh cũng có nhiều khuyết điểm, nhưng có một điều mà tất cả những ai quen biết Julian Mantle đều thừa nhận: Julian luôn nói sự thật.

"Chiều mai thì sao? Hẹn anh lúc năm giờ có được không?", Julian hỏi trong lúc đưa tay phải vào trong chiếc áo choàng.

"Tôi có lịch họp với một đối tác chiến lược, nhưng tôi sẽ cho dời lịch lại. Dĩ nhiên năm giờ được, thưa Đức Ngài", tôi đáp với giọng chế giễu. "Chúng ta sẽ gặp nhau ở đây hả? Anh có vẻ thích khu vườn hồng của tôi. Nhân viên an ninh ở đây cũng biết anh rồi."

"Thật ra thì tôi đang nghĩ đến một địa điểm khác. Gặp nhau tại câu lạc bộ golf chúng ta thường chơi lúc trước nha. Tôi cần cho anh xem vài điều, và địa điểm đó vô cùng phù hợp."

Rồi anh lấy từ trong áo choàng ra một mảnh ghép hình nhỏ bằng gỗ và ném nó về phía tôi, hệt như cách anh đã làm với quả bóng golf ban nãy.

Thoáng mỉm cười, Julian quay đi và bước ngang qua nhóm bảo vệ đang nhấm nháp cà phê ngoài hành lang trước cửa văn phòng tôi. "Hẹn gặp lại vào ngày mai", Julian nói vọng.

Nhìn theo chiếc áo choàng đỏ của người bạn đánh golf cũ phất phơ qua lại khi anh khuất dần trên hành lang dài dẫn đến lối ra, tôi lắc đầu không thể tin nổi. Tôi cảm nhận rõ sự hào hứng mà rất lâu rồi mình không có được. Có lẽ, sau tất cả, GlobalView vẫn còn hy vọng. Có lẽ, tôi có thể truyền cảm hứng cho đội ngũ của mình và khiến họ có lại nhiệt huyết tuổi trẻ lần nữa. Có lẽ, tôi thật sự có thể khôi phục một tầm nhìn rõ ràng cho tương lai của công ty từng-rất-tuyệt-vời này. Có thể phương thức lãnh đạo đặc biệt mà

Julian đã khám phá được trên dãy Hy Mã Lạp Sơn sẽ giúp chúng tôi nắm bắt những cơ hội đang có trong thị trường mới và đạt được những thành tựu vượt xa trước đây. Và có lẽ cuối cùng tôi cũng sẽ biết Julian đã thay đổi bản thân bằng cách nào.

Khi nhận ra mình đang nhìn chằm chằm vào đống tài liệu cao ngất trên bàn, tôi quyết định quay sang tìm hiểu mảnh ghép hình bằng gỗ mà Julian ném cho mình ban nãy. Tôi nhận thấy trên miếng gỗ có vài họa tiết. Mặc dù đã quan sát tỉ mỉ, tôi vẫn không tài nào nhìn ra được họa tiết đó là gì. Nhưng tôi nhận ra trên miếng gỗ còn có khắc cả chữ. "Thật kỳ lạ", tôi nghĩ. Dòng chữ bị mài mòn do thời gian và gần như không thể đọc được nữa. Tôi nhanh chóng mở ngăn kéo và lấy ra một chiếc kính lúp. Cuối cùng tôi đã có thể đọc được dòng chữ ấy. Nội dung của nó rất đơn giản, *Nguyên tắc thứ nhất: Liên kết nhiệm vụ với mục tiêu.*

Chương 4
Bài học về tầm nhìn lãnh đạo

Trong tất cả những chân lý đẹp đẽ được khôi phục và nhìn nhận ở thời đại này, không có chân lý nào khiến người ta mừng vui hoặc tràn đầy tự tin bằng việc biết rằng ta làm chủ suy nghĩ của mình, định hình tính cách của bản thân, cũng như tạo ra và thay đổi trạng thái, môi trường sống và chính số phận của mình."

James Allen

Tim tôi đập liên hồi khi rẽ xe vào con đường ngoại ô rợp bóng cây dẫn tới câu lạc bộ golf tôi thường đến chơi, một trong những câu lạc bộ nổi tiếng danh giá nhất nước. Thẩm phán, thượng nghị sĩ, chuyên gia tài chính và các nhân vật danh tiếng đều có mặt trong danh sách hội viên nơi đây, và một danh sách chờ kéo dài đến tận mười năm sau đủ để đảm bảo vị trí danh giá này trong tương lai gần. Tôi cảm thấy thật may mắn khi có thể tham gia câu lạc bộ này. Giá mà tôi có thời gian để tận hưởng cơ sở vật chất ở đây thường xuyên hơn thì chắc hẳn tôi sẽ càng cảm thấy may mắn hơn nữa. Với những rắc rối mà GlobalView đang phải đối mặt, một trận golf thật chẳng khác gì chuyện tưởng tượng.

Khi đến gần nhà điều hành của câu lạc bộ - một tòa kiến trúc bằng gỗ khổng lồ có hàng cột sừng sững và nhìn ra quang cảnh đẹp đến ngỡ ngàng của khu sân golf được chăm chút cẩn thận với những vườn cây xanh mát bao quanh - tôi nhận ra Julian. Anh đang ngồi bên chiếc bàn dưới mái hiên, cây dù tỏa bóng che chắn cho anh khỏi ánh mặt trời của buổi chiều muộn. Có vẻ anh đang vừa nhâm nhi đồ uống vừa đọc sách. Bất chấp quy định khắt khe của câu lạc bộ về trang phục, anh vẫn khoác chiếc áo choàng màu đỏ sẫm của mình. Tôi chỉ có thể mỉm cười khi nhìn thấy cảnh đó. Julian luôn làm mọi việc theo cách riêng của mình. Và đây chính là điểm đáng mến của anh.

“Julian”, tôi cất tiếng gọi khi vừa ra khỏi xe và bước lên những bậc thang dẫn đến chỗ anh ngồi.

Nhìn thấy tôi, anh đứng dậy và đưa tay về phía tôi, “Cảm ơn anh đã đến, Peter. Tôi hứa là sẽ không để anh thất vọng đâu”.

Khi chúng tôi đã yên vị, tôi gọi một ly martini. Hôm nay lại là một ngày tồi tệ ở văn phòng, và tôi cảm thấy một ly rượu sẽ giúp tôi thoải mái một chút. Tôi đã phải chịu đựng nhiều áp lực suốt vài tháng nay, đến mức bất kỳ thứ gì có thể xoa dịu được thần kinh của mình tôi đều hoan nghênh cả.

“Anh đang đọc gì đấy?”, tôi hỏi khi liếc nhìn quyển sách bọc da trên tay Julian.

“Một cuốn sách về cuộc đời Gandhi.”

“Tôi không biết là anh có hứng thú với Gandhi đấy. Sự thật là tôi chưa bao giờ nhìn thấy anh mang theo quyển sách nào bên mình trong chừng ấy năm quen biết.”

“Tôi không còn là Julian Mantle bận-rộn-và-luôn-căng-thẳng mà anh từng biết nữa. Tôi đã thay đổi đến mức anh không thể tưởng tượng nổi. Một trong nhiều điều tôi học được trên dãy Hy Mã Lạp Sơn là với bộ đôi dũng khí và trí tuệ, mọi thứ đều khả thi. Vì vậy, tôi duy trì thói quen đọc sách mỗi ngày. Việc đó giúp tôi kết nối với nguồn tri thức mà mình cần và tập trung vào con đường mình đang đi. Và khi biết được mình đang hướng đến điều gì, tôi được truyền cảm hứng để duy trì dũng khí tiến lên phía trước.”

“Nghe thú vị thật. Nhưng sao lại là Gandhi?”

“Trong thời gian được học với các nhà hiền triết, tôi đã nghiêm túc nghiên cứu nghệ thuật lãnh đạo. Khi nghe đến ‘nghệ thuật lãnh đạo’, đa số mọi người chỉ nghĩ đến khái niệm này trong bối cảnh kinh doanh. Người ta hình dung ngay đến giám đốc các công ty, những người truyền cảm hứng để nhân viên làm việc hiệu quả hơn và cống hiến hết mình vì tương lai tươi sáng của tổ chức. Nhưng các nhà hiền triết đã dạy tôi biết rằng nghệ thuật lãnh đạo là một khái niệm rộng lớn hơn rất nhiều. Nghệ thuật lãnh đạo thật sự là một triết lý sống. Không chỉ có các CEO hay các vị giám đốc, mà cả những nhà giáo tận tâm, các nhà khoa học tận tụy và những người mẹ tràn đầy tình yêu thương cũng có thể là những nhà lãnh đạo vĩ đại. Các huấn luyện viên sẽ lãnh đạo đội bóng, còn các chính trị gia sẽ lãnh đạo cộng đồng. Và tất cả khởi nguồn từ bên trong con người anh, khi anh có tinh thần tự giác kỷ luật để

dẫn dắt và nhận biết bản thân. Để từ đó hiểu được rằng điều cốt lõi của cuộc đời anh nằm trong nghệ thuật lãnh đạo. Như Robert Louis Stevenson từng nói, 'Mục đích duy nhất của cuộc đời là được là chính mình và được trở thành điều mà ta có khả năng trở thành'. Người khôn ngoan đích thực là người hướng đến nghệ thuật lãnh đạo không chỉ ở nơi công sở mà còn trong đời sống cá nhân. Vì thế, từ khi trở về từ Hy Mã Lạp Sơn, tôi đã bắt đầu nghiên cứu cuộc đời của Gandhi, nhân vật mà tôi tin là một trong những nhà lãnh đạo vĩ đại nhất mà thế giới từng may mắn có được. Ông có trí tuệ để lãnh đạo nhân dân của mình hướng đến tương lai trong lý tưởng của ông, đồng thời ông cũng có lòng can đảm để dẫn dắt bản thân và sống với nhân cách cao đẹp. Gandhi là biểu tượng của sự lãnh đạo sáng suốt và hiệu quả."

"Tôi hoàn toàn đồng ý."

"Có một lần, khi Gandhi bước xuống tàu lửa thì một chiếc giày của ông tuột ra và rơi xuống đường ray. Vì đoàn tàu đã bắt đầu lăn bánh nên ông không thể lấy lại chiếc giày đó được. Và thế là ông đã làm một việc khiến tất cả mọi người sửng sốt."

"Ông đã làm gì?"

"Ông cởi chiếc giày còn lại ra và ném nó về phía gần nơi chiếc giày đầu tiên đã rơi. Những người đi cùng ông thắc mắc về hành động kỳ lạ đó. Gandhi vừa đi chân trần vừa mỉm cười nhã nhặn và trả lời, 'Nếu một người nghèo khổ nào đó nhặt được chiếc giày đầu tiên rơi trên đường ray, thì anh ta sẽ có thể tìm được chiếc giày còn lại và có được một đôi giày trọn vẹn để dùng'."

"Ôi chao!"

"Gandhi cũng vô cùng khiêm tốn, một phẩm chất cần có của một nhà lãnh đạo vĩ đại."

"Thật sao? Tôi chưa bao giờ nghĩ sự khiêm tốn lại quan trọng đến mức ấy."

"Quan trọng chứ. Khiêm tốn là một đức tính vô cùng quan trọng", Julian đáp khi nhẹ nhàng gọi người phục vụ vừa mới đi ngang qua và yêu cầu một tách trà thảo mộc. Chỉ trong vài phút, người phục vụ mang đến cho Julian một ấm trà cùng chiếc tách trà bằng sứ tinh xảo. Julian bắt đầu rót trà. Anh rót đến khi đầy tách, nhưng lạ là anh vẫn cứ tiếp tục rót đến khi nước trà tràn ra bàn và chảy xuống sàn. Vậy mà anh vẫn không ngừng lại.

Tôi hỏi với giọng đầy ngờ vực, “Julian, anh đang muốn chứng tỏ điều gì vậy?”.

Anh từ tốn đáp lại, “Một bài học thiết yếu về nghệ thuật lãnh đạo. Hầu hết các nhà lãnh đạo đều giống tách trà này”.

“Giống chỗ nào?”

“À, cũng giống tách trà này, họ bị quá tải. Họ đã đổ đầy tâm trí của mình với quá nhiều ý tưởng, suy nghĩ và định kiến, đến mức không có điều mới mẻ nào có thể chen vào đó được. Và đây là một nhược điểm chí mạng trong thế giới đang thay đổi từng ngày của chúng ta, nơi các nhà lãnh đạo phải liên tục cập nhật những kiến thức mới và trang bị cho mình những kỹ năng mới.”

“Vậy giải pháp là gì?”

“Giải pháp rất đơn giản. Họ phải đổ hết nước trà trong chiếc tách của mình ra. Họ phải có khả năng liên tục tiếp thu kiến thức mới. Họ cần luôn coi mình như những người học trọn đời, bất kể học hàm và chức vị mà họ in trên tấm danh thiếp sang trọng của mình. Họ phải có được thứ mà các nhà hiền triết phương Đông gọi là ‘tâm trí của người học việc’, một thái độ mà bất kỳ nhà lãnh đạo thành công nào cũng phải có được. Họ phải biết khiêm tốn. Đó là lý do tôi nói khiêm tốn là một nguyên tắc cơ bản trong nghệ thuật lãnh đạo. Và cũng chính vì thế mà tôi ngưỡng mộ Gandhi.”

Julian tiếp tục nói, hoàn toàn phớt lờ cái nhìn chằm chằm của những người xung quanh, những hội viên đang ngồi nghỉ dưới hàng hiên sau khi đánh xong một ván golf.

“Nhà hiền triết mà tôi kể với anh hôm qua, người mà tôi đã gặp khi đang leo lên đỉnh núi, hóa ra chính là người đứng đầu các Đại hiền triết của Sivana. Sau khi tôi đồng ý điều kiện của ông và hứa truyền bá phương thức lãnh đạo mà tôi học được đến với phương Tây, ông tự giới thiệu mình là Yogi Raman và dẫn tôi đi qua một loạt con đường ngoằn ngoèo trên núi để cuối cùng đến một thung lũng xanh mướt. Một bên thung lũng là đỉnh Hy Mã Lạp Sơn tuyết phủ, sừng sững vươn cao trên nền trời xanh. Các mặt còn lại thì được rừng thông bao phủ dày đặc, hương thông thoang thoảng khắp nơi trong thung lũng. Yogi Raman mỉm cười với tôi và nói, ‘Chào mừng đến với cõi Niết Bàn Sivana’. Sau đó chúng tôi men theo một lối mòn nhỏ dẫn sâu vào trong rừng. Tôi vẫn còn nhớ mình đã có ấn tượng mạnh với hương gỗ thông và mùi đàn hương thoảng trong không khí của nơi đó, một thế giới hoàn toàn khác.

Trên mặt đất là một thảm thực vật phong phú với đủ loại hoa lan màu sắc sặc sỡ, cùng với nhiều loại kỳ hoa dị thảo khác mà tôi chưa từng thấy bao giờ. Đột nhiên, tôi nghe thấy nhiều giọng nói khác khi chúng tôi đến gần một khoảng rừng thưa. Tiến đến gần hơn, tôi trông thấy một cảnh tượng mà tôi dám chắc là cả cuộc đời này tôi cũng không thể nào quên."

"Anh đã nhìn thấy gì?"

"Trước mắt tôi là một ngôi làng được dựng bằng vô số cây hoa hồng. Ngay giữa làng là ngôi đền nhỏ, tương tự như những ngôi đền tôi đã từng nhìn thấy ở Thái Lan và Nepal. Nhưng ngôi đền này được tạo nên từ những bông hoa màu hồng, đỏ và trắng, kết lại với nhau bằng các cành cây và các sợi dây đủ màu. Xung quanh đền thờ là các túp lều nhỏ, hẳn nhiên chúng chính là nơi ở đơn sơ của các vị tu sĩ."

Julian tiếp tục, "Điều đáng ngạc nhiên hơn cả là các cư dân ở đây. Những người đàn ông đều mặc áo choàng đỏ giống như Yogi Raman, và họ mỉm cười từ tốn khi đi ngang qua tôi. Họ toát lên sự thanh thản, và đôi mắt của họ biểu thị một trí tuệ sâu sắc. Thay vì cảm thấy bối rối hoặc lo lắng trước sự xuất hiện của vị khách không mời, người phá vỡ sự thiêng liêng của thánh địa ẩn sâu trong núi này, họ chỉ lặng lẽ cúi đầu chào rồi tiếp tục công việc của mình. Những người phụ nữ cũng gây ấn tượng không kém. Họ mặc bộ sari lụa hồng dài chấm đất, tô điểm mái tóc dài đen mượt bằng những đóa sen trắng và đi lại uyển chuyển trong ngôi làng. Tôi chưa từng gặp bất kỳ người nào giống họ. Mặc dù tất cả đều là người trưởng thành, nhưng mỗi người trong số họ đều tỏa ra vẻ hân hoan và sức sống mãnh liệt. Không gương mặt nào có nếp nhăn. Không mái tóc nào có sợi bạc. Và không ai trong số họ có vẻ già nua. Tôi đã sửng sốt tới mức không thốt nên lời".

Julian kể rằng sau đó, Yogi Raman đã dẫn anh đến một túp lều nhỏ, nơi anh sẽ trú ngụ trong vài tháng sau đó.

"Mình đi ra sân golf thôi", Julian vừa nói vừa đứng dậy. "Tôi sẽ kể tiếp cho anh nghe trên đường đi. Và hãy mang theo mấy cây gậy đánh golf này nữa", anh nói trong lúc tiến đến một bộ đồ nghề đánh golf cũ mà ai đó bỏ quên ở hành lang.

"Anh định chơi golf trong bộ dạng này thật à?", tôi hỏi.

"Không, có chuyện quan trọng hơn mà tôi muốn chỉ cho anh thấy", Julian đáp.

Trên đường ra sân golf, Julian tiếp tục kể câu chuyện kỳ thú của mình. Nhận thấy khao khát cháy bỏng của Julian đối với việc học hỏi nghệ thuật lãnh đạo khôn ngoan từ các bậc hiền triết, Yogi Raman đã nhận anh làm học trò. Ông dành toàn bộ thời gian trong ngày cho cậu học trò ham học hỏi này của mình, vui vẻ chia sẻ nguồn tri thức mà ông đã tích lũy cả đời và hướng dẫn Julian cách vận dụng nó. Có những ngày họ thức giấc cùng lúc với mặt trời và say sưa thảo luận về những chân lý mà Raman đã truyền thụ; khi đó, đầu óc nhanh nhạy của một luật sư như Julian hào hứng đón nhận nguồn tri thức mà anh biết sẽ thay đổi cuộc đời anh và nhiều cuộc đời khác nữa. Cũng có những ngày, hai thầy trò lặng yên dạo bước trong rừng thông, vừa đón nhận và trân trọng món quà là sự hiện diện của nhau vừa tận hưởng cơ hội được suy ngẫm về những triết lý mà họ đã thảo luận.

Dần dần, Yogi Raman trở nên giống một người cha hơn là một người thầy của Julian. Ông dạy Julian nhìn nhận cuộc đời theo một góc nhìn mới hoàn toàn và giúp Julian khai phóng toàn bộ tiềm lực của bản thân. Biết Julian từng cận kề cái chết sau nhiều năm lơ là sức khỏe, Raman chủ động tập trung vào việc dạy cho Julian một phương pháp tự kiểm soát và cải thiện bản thân, thứ sẽ thay đổi cách anh nhìn nhận và cảm nhận chính mình.

Nhà hiền triết này đã nói với Julian rằng "khả năng lãnh đạo bản thân là tiền đề của khả năng lãnh đạo người khác", và trước khi hiểu được nghệ thuật lãnh đạo người khác, anh phải biết cách lãnh đạo chính mình. Vì vậy, Yogi Raman đã dạy Julian các kỹ năng hiếm người biết về cách ứng phó với sự căng thẳng, xóa bỏ thói quen lo lắng và tinh giản cuộc đời mình. Ông chỉ anh cách nâng cao năng lượng, khơi thông năng lực sáng tạo và giải phóng sinh lực. Trong vòng vài tuần, Julian đã trải qua những thay đổi rõ rệt về cả ngoại hình lẫn nội tâm. Trông anh trẻ ra hàng chục tuổi, khỏe mạnh và tràn đầy niềm tin vào tương lai hơn bao giờ hết. Anh thật sự bắt đầu tin mình có thể làm được bất kỳ việc gì, trở thành bất kỳ ai và thay đổi thế giới bằng cách truyền bá tri thức vô giá mà anh được tiếp thu. Những bài học cổ xưa của các Đại hiền triết Sivana đã bắt đầu phát huy tác dụng.

Khi Julian đã lấy lại phong độ đỉnh cao về thể chất lẫn tinh thần, Yogi Raman bắt đầu chia sẻ phương thức lãnh đạo mà Julian đã cam kết là có thể cải tổ GlobalView và giúp nó đạt được thành tựu cũng như tính hiệu quả ở tầm cỡ thế giới.

"Nhà lãnh đạo thông thái của Sivana tin rằng mọi sự thất bại trong đời sống cá nhân cũng như trong kinh doanh đều xuất phát

từ sự thất bại trong việc lãnh đạo. Các tổ chức sẽ không thể phát huy hết tiềm năng khi có những nhà lãnh đạo thiếu kỹ năng và kém khôn ngoan. Mọi người sẽ không thể phát huy hết năng lực bản thân khi không có khả năng định hướng cuộc đời mình. Ông nói với tôi rằng mặc dù sống cách biệt với thế giới của chúng ta, nhưng ông vẫn biết ở đó có tồn tại thứ mà ông gọi là 'sự khủng hoảng phương hướng'. Và ông có giải pháp để giải quyết vấn đề này."

Julian nhớ lại một buổi chiều khi anh và Yogi Raman nghỉ chân trên thảo nguyên sau một hành trình đi bộ khám phá vùng đất kỳ lạ đó, Raman đã nói với anh, "Ta đã dành cả cuộc đời để suy ngẫm về những yếu tố có thể giúp nâng cao khả năng lãnh đạo. Ta đã mất nhiều năm để tìm hiểu điều gì tạo nên những nhà lãnh đạo vĩ đại. Là một người tu hành, ta đã tuyên thệ chỉ phụng sự cho sự thật. Ta cống hiến cuộc đời mình để tìm kiếm nghệ thuật lãnh đạo đích thực. Dần dần, ta hiểu được rằng những nhà lãnh đạo có sức ảnh hưởng nhất và được tôn trọng nhất chính là những người biết vận dụng một số nguyên tắc cổ xưa. Ta đã đưa những nguyên tắc này vào một hệ thống phương thức lãnh đạo hiệu quả, một cẩm nang sẽ giúp cho bất kỳ nhà lãnh đạo nào phát huy hết tiềm năng của bản thân trong công việc và trong đời sống cá nhân. Giờ đây ta sẽ chia sẻ với anh những gì mình đã học được".

"Vậy Yogi Raman đã nói gì với anh?", tôi hỏi với vẻ quan tâm khi chúng tôi vừa đến sân golf.

"Ông ấy nói rằng những nhà lãnh đạo thông thái nhất, năng động nhất và hiệu quả nhất đều sở hữu một năng lực mà những nhà lãnh đạo khác không có."

"Đó là năng lực gì?"

"Tôi cho rằng sẽ tốt hơn nếu tôi thị phạm điều đó", Julian nói và rút ra một cây gậy đánh golf từ chiếc túi da tôi đang đeo.

"Đừng nói với tôi là anh vẫn chơi golf trong thời gian học tập với các nhà hiền triết nha!"

"Đúng là vậy mà. Tôi vẫn chơi golf mỗi ngày. Điều đó rất có tác dụng chữa lành và góp phần to lớn vào sự hồi phục của tôi."

Tôi nói với vẻ hồ nghi, "Thật à? Tôi đoán những vị tu sĩ huyền bí kia cũng xây dựng một khu sân golf đẳng cấp thế giới ngay giữa vùng núi hẻo lánh kia, để họ có thể chơi vài trận golf và phá vỡ cuộc sống nhàm chán nơi đó? Và chắc là họ ngồi trên những chiếc

xe làm bằng tre để di chuyển từ lỗ golf này sang lỗ golf khác, đúng không?".

"Hài hước đấy", Julian bình thản đáp lại lời chế giễu của tôi. Nhưng làm sao trách tôi được? Câu chuyện của anh đi từ kỳ lạ đến hoang đường. Anh nói tiếp, "Nhưng không đâu, Peter, tôi chơi golf trong tâm trí thôi".

"Tôi chưa từng nghe nói về loại hình chơi golf này."

"Vài năm trước, tôi đọc được một bài báo viết về một cựu binh Việt Nam, người này đã sống sót qua những tháng ngày biệt giam bằng cách chơi cờ trong tưởng tượng. Việc làm này không những giúp ông ấy giết thời gian, mà còn giúp kỹ năng đánh cờ của ông tiến bộ một cách đáng kể. Đến lúc mãn hạn tù và có cơ hội tham gia một trận đấu cờ 'người thật việc thật', kỹ năng đánh cờ của ông đã lên đến mức thượng thừa."

"Tuyệt thật đấy!"

"Tôi cũng có cảm giác giống vậy khi đọc câu chuyện đó. Vì vậy, trong những lúc chỉ có một mình ở Sivana, tôi bắt đầu nhớ lại mình đã đam mê đánh golf như thế nào hồi còn trẻ, rồi tôi quyết định noi gương người cựu binh đó và tập chơi golf trong tưởng tượng. Tôi từng rất thích môn đó, và tôi nghĩ rằng nó giúp ích rất nhiều cho quá trình hồi phục của tôi."

"Vậy nó có giúp kỹ năng đánh golf của anh tăng lên không?"

"Tôi cũng không biết nữa. Đây là lần đầu tiên tôi quay lại sân golf sau ngần ấy năm. Thật ra thì tôi nghĩ lần cuối tôi chơi golf là lần chơi với anh đấy. Nhưng tôi đã đánh hàng ngàn trận golf trong tưởng tượng, nên tôi không hề cảm thấy mình lụt nghề đâu. Được rồi, hãy quan sát kỹ nhé. Có thể anh sẽ ngạc nhiên vì những gì mình sắp thấy đấy."

Sau đó Julian cho tay vào áo choàng và lấy ra quả bóng golf mạ vàng mà tôi đã trả lại cho anh.

"Không phải anh định sử dụng quả bóng này đấy chứ? Anh có biết nó trị giá bao nhiêu không đấy, Julian?", tôi hỏi, hơi khó chịu khi thấy anh bạn của mình có ý định sử dụng món quà sinh nhật đặc biệt tôi tặng cho màn trình diễn này.

"Hãy quan sát kỹ nhé" là lời đáp duy nhất tôi nhận được khi Julian tập trung cao độ vào lỗ golf ở phía bên kia sân, mục tiêu sau cùng

của anh. Rồi với sự nhẹ nhàng và điệu nghệ của một vận động viên nhà nghề dày dạn kinh nghiệm, anh vung gậy, phát bóng một cách hoàn hảo và đưa quả bóng bay vút lên không trung. Tôi chưa bao giờ thấy Julian phát bóng chuyên nghiệp như vậy. Tuy nhiên, dù cú đánh rất đẹp nhưng có vẻ quả bóng sẽ không rơi vào lỗ. Tôi nhìn về phía anh và thể hiện biểu cảm "đánh khá đấy".

Nhưng rồi một điều khó tin đã xảy ra. Quả bóng dường như tăng tốc trên không trung, như thể nó đã được một cơn gió mạnh giúp sức vậy. Giờ đây quả bóng hướng thẳng tới đích đến đã định. Hai nhân viên trông sân, những người đã chứng kiến màn trình diễn này từ đầu, đã nhanh chóng cởi mũ ra để có thể nhìn thấy vị trí quả bóng rơi xuống. Ngay cả vài tay golf đang thư giãn dưới mái hiên cũng nhoài người qua lan can để quan sát.

Sau đó, quả bóng rơi xuống bãi cỏ ngay cạnh lỗ golf đầu tiên, và nó bắt đầu lăn, rất chậm nhưng hướng thẳng về phía lỗ golf đó. Lâu rồi không có ai đánh trúng lỗ đầu tiên chỉ với một cú phát bóng, nhưng có lẽ anh bạn đang mặc bộ trang phục truyền thống của tu sĩ và chân chỉ mang đôi xăng-đan quen thuộc này của tôi sẽ là người đầu tiên phá vỡ "kỷ lục" này. Quả bóng vẫn từ từ lăn về phía lỗ golf. Nhưng sau đó, có vẻ như nó dừng lại.

"Ôi Julian", tôi nói với giọng tiếc nuối. "Quá gần mà cũng lại quá xa!"

"Cứ đợi xem, Peter. Một trong những bài học về thuật lãnh đạo mà tôi được dạy là *trước khi một người giành được chiến thắng vẻ vang, anh ta thường phải vượt qua một trở ngại nào đó. Điều quan trọng là hãy duy trì sự tập trung và giữ vững lòng tin.*"

Ngay khi mọi người đều nghĩ quả bóng đã dừng lại, thì nó lại tiếp tục lăn nốt vài xăng-ti-mét còn lại và lọt vào lỗ golf.

"Hoan hô!", một trong hai nhân viên trông sân hét toáng lên hết cỡ vì quá phấn khích trước những gì vừa diễn ra. Julian giơ hai nắm tay lên cao và bắt đầu nhún nhảy. Rõ ràng anh rất hào hứng vì thành tích vừa đạt được.

Tôi chỉ cười và lắc lắc đầu, "Ôi Julian, anh chưa bao giờ khiến tôi hết ngạc nhiên! Chúc mừng!".

Sau khi lấy lại bình tĩnh, tôi hỏi Julian xem anh đã làm điều đó bằng cách nào. "Thật sự là anh định đánh vào lỗ chỉ với một cú phát bóng hả?"

“Đúng vậy. Nhưng thú thật là tôi không dám chắc 100% thành công. Tôi đã luyện tập cú đánh này trong tưởng tượng cả ngàn lần khi còn ở trên dãy Hy Mã Lạp Sơn. Nó đã trở thành trò chơi thường xuyên của tôi, để luyện trí tưởng tượng đấy, và tôi cũng thấy vui nữa. Tôi phải thừa nhận là ngay cả tôi cũng hơi ngạc nhiên khi thấy việc tập luyện trong tưởng tượng của mình lại mang đến kết quả xuất sắc như vậy. Nhưng kết quả này là minh chứng cho một điều rất quan trọng mà tôi muốn chỉ cho anh thấy”, Julian nói với vẻ bí ẩn.

“Nó có liên quan tới mảnh ghép anh đưa cho tôi hôm qua không?”

“Có đấy. Peter, hãy trả lời câu hỏi này nhé. Theo anh, điều gì giúp tôi đánh bóng vào lỗ trong lần đầu tiên tôi quay lại sân golf sau rất nhiều năm?”

“À, tôi nghĩ anh đã giải thích rồi mà, Julian. Đó là nhờ những lần tập luyện trong tưởng tượng của anh hồi anh ở trên dãy Hy Mã Lạp Sơn. Anh đã luyện tập nhiều lần đến mức hẳn là anh đã tạo ra một thứ tương tự như bản vẽ thiết kế ngay trong đầu mình. Rồi hôm nay anh đến đây và biến bản vẽ đó thành hiện thực, bất chấp mọi khó khăn.”

“Rất tuyệt, Peter. Anh luôn luôn nắm bắt vấn đề rất nhanh và hoàn toàn hiểu rõ quá trình tập luyện của tôi. Rất ấn tượng đấy!”

“Anh biết tôi rất thích đánh golf mà, và tôi luôn tìm cách nâng cao kỹ thuật đánh golf của mình. Vì thế suốt mấy tháng qua, tôi đã đọc rất nhiều sách viết về cuộc đời và bài học kinh nghiệm của các vận động viên golf nổi tiếng thế giới. Tất cả đều nhắc đến một điểm chung, đó là ‘golf là một trò chơi của trí não’. Ví dụ, Jack Nicklaus từng kể rằng sau khi đi một vòng quanh sân golf, ông sẽ hình dung hàng trăm lần những cú đánh mà ông muốn thực hiện ở đó. Đây chính là bí quyết giúp ông chiến thắng. Vì thế khi anh nói anh cũng làm điều tương tự, tôi cũng không quá ngạc nhiên.”

“Và những nhà lãnh đạo vĩ đại nhất trên thương trường cũng làm điều tương tự”, Julian khẳng định.

Tôi bật cười, “Tất cả họ đều chơi trò đánh golf tưởng tượng hả?”.

“Không, Peter. Họ đều hình dung rõ ràng con đường tương lai của mình, ngay trong thời điểm hiện tại. Họ tạo nên một bản thiết kế vô cùng chi tiết hoặc phác họa tỉ mỉ hình ảnh công ty của mình trong những năm sắp tới. Họ biết chính xác bản chất của sự thành công mà họ và nhân viên của họ đang nỗ lực theo đuổi. Mỗi bước

đi của họ đều được sắp đặt để đưa họ đến gần hơn với tương lai đầy sống động trong trí tưởng tượng của mình. Nói cách khác, họ có một tầm nhìn có thể truyền cảm hứng cho họ gặt hái được thành công. Đây chính là bí quyết tối thượng của những nhà lãnh đạo xuất chúng đấy, anh bạn của tôi."

Tôi nghi ngờ, "Có vẻ đơn giản quá. Vậy chỉ cần hình dung rõ ràng tương lai của công ty thì tôi sẽ trở thành một nhà lãnh đạo vĩ đại hả?".

"Tôi không có ý nói là nó đơn giản. Các nhà lãnh đạo khôn ngoan và tài giỏi còn theo đuổi nhiều phương thức và triết lý lãnh đạo khác nữa. Yogi Raman đã truyền dạy tất cả những điều đó cho tôi, và anh cứ yên tâm là tôi sẽ chia sẻ hết với anh. Nhưng bây giờ thì anh chỉ cần nhớ là những tổ chức lớn mạnh đều bắt đầu với những nhà lãnh đạo vĩ đại, và mọi nhà lãnh đạo vĩ đại đều có những ước mơ táo bạo. Nhà lãnh đạo giỏi là những người có khả năng phác họa rõ ràng hình ảnh của công ty trong tương lai, rồi kết nối hình ảnh đó với các hoạt động của các nhân viên mà họ đang dẫn dắt. Theo cách này, mọi hành động đều hướng tới một mục tiêu: đưa tổ chức của mình đến gần với kết quả mà người lãnh đạo đã đề ra. Giống như Woodrow Wilson từng nói, 'Bạn sinh ra không phải chỉ để tồn tại. Sự hiện diện của bạn là để giúp thế giới trở nên đủ đầy hơn, mang đến một viễn cảnh to lớn hơn, với một tâm hồn tốt đẹp tràn đầy hy vọng và thành tựu. Bạn hiện diện là để giúp thế giới trở nên giàu đẹp hơn, và bạn đang tự hủy hoại mình nếu quên mất mục đích này'."

"Nói rất hay."

"Và hãy nhớ, một khi anh dốc lòng dốc sức cho tầm nhìn mà mình theo đuổi, thành công sẽ bắt đầu tìm đến anh. Suy cho cùng, anh không thể theo đuổi thành công, mà thành công là kết quả theo sau một quá trình. Thành công sẽ tự đến như một phần thưởng của những nỗ lực hiệu quả và tập trung hướng đến một mục tiêu giá trị."

Tôi lại thắc mắc, "Yogi Raman, tu sĩ sống trên đỉnh Hy Mã Lạp Sơn, đã dạy anh những điều này thật à?".

"Yogi Raman đã dành nhiều năm để nghiên cứu những nguyên tắc cơ bản của nghệ thuật lãnh đạo, bằng cách nghiên cứu về cuộc đời của những lãnh tụ kiệt xuất trong lịch sử. Ông đã truyền cho tôi một phương thức vô giá mà bất kỳ nhà lãnh đạo nào cũng có thể áp dụng để truyền cảm hứng và nhiệt huyết cho đội ngũ của

mình, đưa công ty lên đến một tầm cao mà trước đây họ chưa bao giờ tưởng tượng nổi. Có thể ông không hiểu hết sự phức tạp của thương trường ở phương Tây, nhưng ông cũng chẳng cần biết làm gì. Bí quyết mà ông chia sẻ với tôi được đúc kết từ những chân lý lãnh đạo cổ xưa đã tồn tại hàng ngàn năm nay. Những chân lý này có thể được coi là những quy luật bất biến, bởi cũng giống như quy luật của tự nhiên, chúng đã chứng minh được tính trường tồn qua thời gian và chúng sẽ tiếp tục trường tồn. Mặc dù thương trường đang chìm ngập trong những biến động, nhưng những chân lý về thuật lãnh đạo này vẫn sẽ luôn bất biến."

"Vậy người lãnh đạo xuất sắc là người có tầm nhìn. Họ tạo ra một mối liên kết rõ ràng với tương lai bằng cách hình dung thật chi tiết về kết quả sau cùng. Điều này khá giống với những gì Henry Kissinger từng trả lời trong một bài phỏng vấn vài năm trước, 'Nhiệm vụ của nhà lãnh đạo là dẫn dắt những người dưới quyền mình đi từ vị trí hiện tại đến một vị trí mà họ chưa từng đặt chân đến trước đó'. Tóm tắt như vậy có chính xác không, Julian?"

"Hoàn toàn chính xác, Peter. Có vẻ như anh nắm được bản chất của vấn đề rồi đấy, thật ra là nắm bắt hoàn hảo luôn. Nhưng dù sao thì tôi cũng sẽ lấy thêm một ví dụ nữa. Anh còn nhớ vị bác sĩ nhãn khoa nổi tiếng mà trước đây vẫn hay chơi golf với chúng ta không?"

"Nhớ chứ. Tôi rất quý anh ấy, một người vô cùng hài hước."

"Đúng vậy, anh ấy thường tổ chức bữa tiệc tối và khiêu vũ thường niên cho toàn bộ các bác sĩ nhãn khoa trong thành phố. Anh có còn nhớ anh ấy đặt tên cho bữa tiệc đó là gì không?"

Tôi phá lên cười, "Làm sao mà quên được! Anh ấy gọi nó là Vũ Hội Nhãn Cầu".

"Tôi còn nhớ vào một buổi chiều nọ, chúng tôi vừa xong một ván golf và anh ấy đang kể cho tôi nghe về một bệnh nhân nhỏ tuổi bị mắc chứng suy giảm thị lực. Một bác sĩ khác đã băng nhầm bên mắt khỏe mạnh của cậu bé, thay vì phải băng bên mắt có thị lực yếu. Sau khi tháo băng, mọi người ngỡ ngàng và đau buồn khi phát hiện bên mắt khỏe mạnh của cậu bé đã hoàn toàn mất thị lực. Miếng băng gạc đã cản trở sự phát triển tầm nhìn của cậu bé và khiến cậu bị mù. Y học gọi hiện tượng này là hội chứng suy giảm thị lực."

"Thật đáng tiếc."

“Peter, tôi không bao giờ quên được câu chuyện đó. Tôi nghĩ nó cũng được áp dụng vào bài học về nghệ thuật lãnh đạo mà tôi đang chia sẻ với anh. Trong giới kinh doanh ngày nay, có quá nhiều nhà lãnh đạo trở thành những tạo vật chỉ biết phụ thuộc vào thói quen. Mỗi ngày, họ làm cùng những công việc đó, theo những cách thức như nhau và cùng với những con người như nhau. Hiếm khi họ có những ý tưởng mới, đưa ra những suy nghĩ đột phá hay chấp nhận những rủi ro đã được cân nhắc kỹ. Thay vào đó, họ bó buộc sự lãnh đạo của mình trong vùng thoải mái và từ chối bước ra. Những nhà lãnh đạo như vậy sẽ dần dần mắc chứng suy giảm thị lực của riêng họ.”

“Sao lại như vậy được?”

“Việc lặp đi lặp lại những hành động quen thuộc mỗi ngày cũng chẳng khác nào việc họ đang tự bịt bên mắt khỏe mạnh của mình. Họ bắt đầu không có khả năng nhìn thấy vô số cơ hội mới xuất hiện trong những thời kỳ biến động. Và cuối cùng, do không sử dụng thị lực vốn có của mình, họ đánh mất nó và trở nên mù lòa. Đừng bao giờ để điều đó xảy ra với anh, bạn của tôi. Hãy tháo bỏ những miếng băng bịt mắt và bắt đầu tìm kiếm những cơ hội mới. Cách hữu hiệu nhất để thành công trong tương lai là hãy tạo ra nó. Như Helen Keller từng nói, ‘Tôi thà bị mù còn hơn là sáng mắt mà không có tầm nhìn’.”

Julian tiếp tục, “Bây giờ, khi anh đã hiểu những nhà lãnh đạo sáng suốt và hiệu quả nhất là những ‘nhà lãnh đạo có tầm nhìn’, nhiệm vụ của tôi sẽ là trang bị cho anh các kỹ năng và công cụ để trở thành một nhà lãnh đạo như vậy. Và đây là lúc phương thức lãnh đạo của Yogi Raman phát huy tác dụng”.

“Trước hết, tôi có thể hỏi nhanh một câu không?”

“Chắc chắn rồi”, Julian đáp khi chúng tôi đang quay lại nhà điều hành câu lạc bộ.

“Tôi thật sự muốn học hỏi những gì anh chia sẻ. Anh biết GlobalView đang gặp phải vấn đề nghiêm trọng rồi đấy. Những lập trình viên giỏi nhất của tôi đang bỏ đi, nhuệ khí công ty đang giảm sút, không ai còn tin tưởng vào ban lãnh đạo, và tinh thần đồng đội chỉ còn trong dĩ vãng. Trong lĩnh vực công nghệ thông tin đòi hỏi sự đổi mới không ngừng này, chúng tôi đang mất đi ngọn lửa sáng tạo của mình. Và tất cả những thay đổi mà chúng tôi buộc phải ứng phó đang khiến nhân viên của tôi tê liệt. Công nghệ đang thay đổi, ngành công nghệ thông tin đang thay đổi, và

kỳ vọng của khách hàng cũng đang thay đổi. Trong khi đó, tôi vẫn chưa tìm ra được hướng đi cho công ty trong thời gian tới."

Tôi tiếp tục bộc bạch nỗi thất vọng của mình. "Điều tôi đang muốn nói với anh là, tôi biết mình cần cải thiện năng lực lãnh đạo của bản thân. Tại Digitech, tôi được thăng cấp liên tục. Mặc dù đã tham dự một vài khóa học phát triển kỹ năng lãnh đạo ở nhiều nơi, nhưng suốt những năm đó, không ai thật sự chỉ cho tôi cách để lãnh đạo người khác. Không ai hướng dẫn tôi cách khích lệ tinh thần nhân viên, hay làm sao để giao tiếp hiệu quả hơn. Không ai giải thích cho tôi cách nâng cao hiệu suất công việc mà vẫn củng cố sự tận tụy của nhân viên. Tôi thậm chí còn không được học những nguyên tắc cơ bản để quản lý thời gian của bản thân và hoàn thành công việc.

Và giờ đây, khi tôi điều hành công ty của riêng mình thì tình hình còn trở nên tồi tệ hơn. Tôi lúc nào cũng cảm thấy mình có quá nhiều việc nhưng lại có quá ít thời gian. Mọi người trông đợi tôi có thể đưa ra giải pháp cho tất cả các vấn đề của họ. Tôi thường xuyên bị căng thẳng và trút nỗi bực dọc của mình lên cấp dưới, mà điều đó chỉ khiến cho mọi việc tệ hơn. Cân bằng giữa công việc với cuộc sống cá nhân dường như là điều không tưởng đối với tôi. Tôi thường tự nhủ, 'Sang năm mình sẽ lấy lại phong độ hoặc bắt đầu dành nhiều thời gian hơn cho gia đình', nhưng mọi thứ chẳng bao giờ chậm lại. Vì thế, nếu anh không phiền, tôi sẽ tận dụng thời gian gặp gỡ của chúng ta và tìm hiểu thấu đáo về những yếu tố của nghệ thuật lãnh đạo. Tôi muốn hỏi anh một vài câu hỏi cơ bản, điều mà tôi luôn thắc mắc nhưng chưa bao giờ dám hỏi vì sợ bị chế nhạo."

Julian từ tốn đáp, "Tôi rất vui lòng được giải đáp cho anh".

"Được rồi, câu hỏi đầu tiên. 'Nghệ thuật lãnh đạo' thật sự có nghĩa là gì? Nó đại diện cho cái gì? Mặc dù đang điều hành một công ty lớn với hơn 2.500 nhân viên, tôi chưa bao giờ có khả năng cắt nghĩa chính xác cụm từ này."

"Như tôi đã nói, nghệ thuật lãnh đạo là việc tập trung hành động hướng đến một mục đích có giá trị. Nghệ thuật lãnh đạo là nhận ra 'điều không thể' chẳng qua là điều mà ta chưa cố gắng hết sức để thực hiện. Nhiều người lầm tưởng người lãnh đạo là người mang chức danh chủ tịch, CEO, hoặc giám đốc của công ty. Thật ra, sự lãnh đạo không nằm ở chức danh, mà liên quan đến hành động. Các vị giám đốc của công ty anh có thể là những nhà lãnh đạo tuyệt vời. Các lập trình viên cũng có thể là những nhà lãnh

đạo xuất sắc. Thậm chí nhân viên quản lý cửa hàng trưng bày tại nhà máy cũng có thể là một nhà lãnh đạo tài ba. Anh thấy đấy, Peter, lãnh đạo có nghĩa là truyền cảm hứng, tạo năng lượng và gây ảnh hưởng. Lãnh đạo không có nghĩa là quản lý mọi sự, mà là phát triển con người. Những nhà lãnh đạo có tầm nhìn sẽ hiểu được tài sản thật sự của doanh nghiệp chính là nhân viên - những người bước vào thang máy để đi lên công ty mỗi sáng và đi xuống mỗi tối. Hiểu một cách đơn giản, nghệ thuật lãnh đạo chính là giúp mọi người thi triển hết tài năng của bản thân trong quá trình phấn đấu đến một mục tiêu chung, mục tiêu mà anh đã giúp họ hiểu là có giá trị và ý nghĩa. Anh có thể làm được điều này. Các vị giám đốc của công ty anh có thể làm được điều này. Ngay cả các công nhân trong nhà máy của anh cũng có thể làm được điều này. Những nhà lãnh đạo hiệu quả đích thực là những người phải sống ở hai nơi cùng một lúc."

"Tôi vẫn chưa hiểu ý anh."

"Những nhà lãnh đạo xuất sắc nhất hiểu rằng nghệ thuật lãnh đạo là một tác phẩm mà họ tạo ra, chứ không phải là một món quà được trao sẵn. Họ không ngừng nỗ lực để hoàn thiện tác phẩm của mình. Và trong quá trình đó, một trong những kỹ năng khó nhất mà họ phải phát triển chính là nắm bắt hiện tại nhưng tập trung vào tương lai. Những nhà lãnh đạo tài giỏi là những người thành thạo việc vừa kiểm soát hiện tại vừa tạo dựng tương lai. Đó là lý do tôi nói họ phải sống ở hai nơi cùng một lúc. Họ phải hiện diện ở thực tại và cải thiện các hoạt động hiện hành bằng cách nâng cao chất lượng, tinh gọn hệ thống, chuẩn hóa quy trình chăm sóc khách hàng. Đồng thời, họ cũng phải sáng tạo, định hình và phát triển một kế hoạch chi tiết cho tương lai. Yogi Raman đã rất tinh tế khi nói, 'Nhà lãnh đạo có tầm nhìn là người biết cách tập trung hướng đến đỉnh núi trong lúc dọn đường để leo lên đó'. Một công ty không có quyết tâm sắt đá để cải thiện quy trình hoạt động thì sẽ nhanh chóng bị đối thủ cạnh tranh qua mặt. Nhưng một công ty không có chiến lược rõ ràng cho tương lai cũng sẽ bị đào thải nhanh chóng."

"Và đây là lý do anh đưa cho tôi mảnh ghép hình hôm qua?"

"Đúng vậy. Anh có nhớ trên đó viết gì không?", Julian hỏi.

Rất may là tôi có mang theo mảnh gỗ đó, và thế là tôi nhanh chóng lôi nó ra từ trong túi trước của chiếc áo đánh golf màu vàng.

“Tôi không nhìn ra được hoa văn, nhưng tôi có thể đọc được dòng chữ trên đó.”

“Vậy là tốt rồi. Dòng chữ viết gì?”

“Nguyên tắc thứ nhất: Liên kết nhiệm vụ với mục tiêu”, tôi trả lời một cách nghiêm túc. “Tôi không chắc lắm về ý nghĩa của điều này, Julian.”

“Anh sẽ sớm biết thôi.”

Nguyên tắc thứ nhất

LIÊN KẾT NHIỆM VỤ VỚI MỤC TIÊU

Chương 5

Nguyên tắc tập trung vào một tương lai truyền cảm hứng

Cuộc sống chẳng có nỗi vui sướng nào hơn việc chinh phục những khó khăn thử thách, đạt được thành công này đến thành công khác, đặt ra những ước muốn mới và nhìn thấy chúng trở thành hiện thực. Những ai nỗ lực vượt qua gian nan với một quyết tâm đáng nể hoặc đáng tán dương, thì trước tiên họ sẽ được cổ vũ bởi niềm hy vọng và sau đó là bởi niềm hân hoan.

Samuel Johnson

Trong lúc Julian và tôi đứng trò chuyện dưới mái hiên, mặt trời dần ngả bóng và mở đường cho một buổi hoàng hôn mùa hè tĩnh lặng nhưng đặc biệt ẩm ướt. Bất chấp sự nóng nực đó, Julian vẫn kiên quyết không cởi áo choàng. "Tôi ổn", anh nhã nhặn nói. "Nhưng tôi rất cảm ơn nếu anh lấy giúp tôi một cốc nước mát."

"Rất sẵn lòng", tôi đáp và nhanh chóng ra hiệu cho người phục vụ. Tôi nhận thấy Julian đã thay đổi. Anh không còn là con người cuồng công việc luôn căng thẳng và bận rộn trước kia nữa. Chứng nghiện rượu, sự bất cần và thói báng bổ - những đặc điểm sinh ra lối sống tồi tệ khét tiếng của anh - đã hoàn toàn biến mất. Giờ đây, Julian là hình mẫu của sự lành mạnh, lòng cảm thông, và là tấm gương mẫu mực cho những nguyên tắc mà anh đang chia sẻ với mọi người.

"Anh biết đấy, Peter, trên thế giới này có rất nhiều người được tôn là bậc thầy về nghệ thuật quản lý. Họ đi hết thành phố này sang thành phố khác, tổ chức hội thảo này đến hội thảo kia, và viết hết quyển sách này đến quyển sách khác. Mặc dù nhiều người trong số họ chỉ biết rao giảng những luận điệu sáo rỗng nhằm khẳng

định năng lực bản thân, nhưng những người giỏi nhất thật sự có các ý tưởng đáng giá có thể giúp các tổ chức phát triển vượt bậc. Vấn đề nằm ở thứ mà tôi gọi là 'khoảng cách giữa lý thuyết và thực hành'. Đó chính là thứ ngăn trở nhiều công ty đạt được thành công."

"Chính xác thì 'khoảng cách giữa lý thuyết và thực hành' nghĩa là gì?"

"Đây là một lý thuyết lý giải tại sao kiến thức nói chung lại không được chuyển hóa thành hiệu quả thực tế. Anh biết đấy, thường thì chúng ta biết mình nên làm gì, nhưng chúng ta lại không làm những gì chúng ta biết. Chúng ta đừng chỉ 'là' người mà hãy bắt đầu 'làm' người. Rất nhiều nhà lãnh đạo biết rằng họ nên có một tầm nhìn rõ ràng về tương lai và truyền tải thông điệp đó một cách thật mạnh mẽ đến với những người mà họ có đặc quyền dẫn dắt. Họ biết họ cần từng bước xây dựng sự gắn kết sâu sắc hơn với đội ngũ nhân viên của mình. Vấn đề là họ không thể phát triển thói quen thực hiện những hành động đó. Do đó, họ trì hoãn thực hiện những việc mà họ biết từ trong trực giác của mình là họ nên làm. Họ dành thời gian chú trọng những việc không đáng chú trọng; và cứ thế, ngày qua ngày, tháng qua tháng, năm nối tiếp năm cứ trôi qua vì những thứ như vậy. Những nhà lãnh đạo kiểu này không bao giờ thấu hiểu rằng 90% sự thành công trong nghệ thuật lãnh đạo đến từ việc bắt đầu hành động, tức là áp dụng và thực hành những kiến thức mà họ đã thu thập được. Ai cũng nói chúng ta thật may mắn vì đang được sống trong thời đại thông tin. Nhưng có một điều mà đa số chúng ta đều không hiểu đúng, đó là bản thân thông tin không mang lại sức mạnh. Sức mạnh và lợi thế cạnh tranh xuất hiện chỉ khi thông tin chính xác được biến thành hành động cụ thể và dứt khoát."

"Quá đúng luôn, Julian. Trong công ty tôi, đa số mọi người đều biết ít nhất hàng chục thứ mà chúng tôi có thể thực hiện trong khoảng một tuần hay đại loại vậy, để cải thiện tình hình hiện tại. Thế nhưng chúng tôi lại quá bận rộn với các công việc khẩn cấp luôn đè nặng trên vai mỗi ngày, để rồi cuối cùng chúng tôi phải gác lại những chuyện cần làm kia qua quý sau và quý sau nữa."

"Vậy nên khi tôi chia sẻ với anh những triết lý lãnh đạo của Yogi Raman, anh cần nhớ rằng yếu tố then chốt để cải thiện sự lãnh đạo chính là nỗ lực thực hành những bí quyết đó. Đừng chất đống chúng sang một bên với hy vọng rằng anh sẽ có thời gian vào một lúc nào đó để nghiền ngẫm và thực hiện chúng. Anh phải ý thức được tầm quan trọng của những bí quyết đó và thật sự áp dụng

vào hoạt động thường nhật của mình để có thể thực hành mỗi ngày. Hãy để những triết lý đó trở thành một phần trong quá trình lãnh đạo và cuộc sống của anh ngay lúc này. Chỉ khi đó anh mới thấy được những tiến bộ rõ rệt về hiệu quả lãnh đạo của mình, cũng như năng suất và hiệu quả làm việc của nhân viên GlobalView. Như Herodotus từng nói vào rất nhiều năm trước, 'Nỗi cay đắng lớn nhất của con người là thừa tri thức nhưng lại thiếu quyền lực'."

"Vậy anh có lời khuyên gì để tôi có thể biến những triết lý đó trở thành một phần trong quá trình lãnh đạo và cuộc sống của mình như anh đã đề xuất?"

"Điều quan trọng nhất là anh phải biến những bí quyết mà mình sắp khám phá trở thành nguyên tắc hàng ngày."

"Ý anh là sao?"

"Cách tốt nhất để đảm bảo những bài học lãnh đạo này thấm nhuần trong anh chính là tạo ra các nguyên tắc xoay quanh chúng. Đó là một trong những chân lý lãnh đạo thiết yếu và trường tồn nhất mà tôi sẽ truyền đạt cho anh."

"Vậy anh có thể đưa ra một ví dụ cụ thể về một 'nguyên tắc' không, để tôi có thể hiểu rõ hơn?"

"Chắc chắn rồi. Một nguyên tắc cơ bản nhất mà các nhà hiền triết đều tuân thủ nghiêm ngặt là thức dậy vào lúc mặt trời mọc. Họ cảm thấy việc này giúp họ khởi đầu ngày mới thật tốt đẹp và giúp rèn luyện tinh thần kỷ luật bản thân. Bằng cách tuân thủ điều này mỗi ngày, họ đã khiến nó trở thành một phần của mình. Đến một lúc nào đó, dù có muốn ngủ tiếp thì họ cũng không làm được."

"Một vị trưởng phòng trong công ty tôi cũng vậy đấy, Julian. Hồi anh ấy còn nhỏ, cha anh ấy buộc anh ấy phải thức dậy lúc năm giờ sáng mỗi ngày. Cha anh ấy nói làm như vậy là vì lợi ích của anh, để anh 'rèn luyện bản thân'. Và bây giờ, ngay cả khi đang trong kỳ nghỉ, anh ấy vẫn thức dậy vào giờ đó. Có lẽ vì vậy mà anh ấy là một trong những người làm được việc nhất ở công ty."

"Hiệu quả làm việc của mỗi người được xây dựng theo nhiều cách. Thức dậy sớm chắc chắn là một trong những cách tốt nhất. Nhưng điều tôi muốn nhấn mạnh đó là những nhà hiền triết Sivana và người quản lý xuất sắc của anh đều thực hành thói quen dậy sớm *như một nguyên tắc.* Những người khác có thể *nguyên tắc hóa* thói quen tập thể dục trong giờ nghỉ trưa, hoặc đọc sách vào

buổi tối. Điều mà tôi đang cố gắng giải thích để anh hiểu là, nếu muốn trở thành một nhà lãnh đạo có tầm nhìn và có thể phát huy hết tiềm năng lãnh đạo của bản thân, thì anh nhất định phải biến những bí quyết mà tôi sắp truyền đạt trở thành một phần trong thói quen sinh hoạt hàng ngày. Anh cần biến chúng thành những nguyên tắc bất di bất dịch, hệt như tất cả những nhà lãnh đạo kiệt xuất trước anh đã làm. Bằng cách đó, anh mới có thể vượt ra khỏi giới hạn của 'lý thuyết' để chuyển sang 'thực hành'."

Tôi hỏi một cách nghiêm túc, "Việc đánh răng buổi sáng có được coi là một nguyên tắc không?".

"Tất nhiên là phải rồi. Có bao giờ anh muốn đến công ty mà chưa đánh răng không?"

"Ồ tôi sẽ không dám trừng phạt nhân viên của mình kiểu đó đâu, Julian. Luật pháp nghiêm cấm mọi hành vi ngược đãi và hành hạ con người đấy, anh quên rồi sao?", tôi phá lên cười, trận cười mà lâu lắm rồi tôi mới lại có được.

Julian cũng bật cười rồi nhanh chóng quay về với chủ đề chính. "Anh đánh răng vào mỗi sáng và không thể chịu được khi không làm vậy. Vậy thì đó là một ví dụ hoàn hảo cho một nguyên tắc. Nếu anh có thể tích hợp những nguyên tắc lãnh đạo của Yogi Raman vào cuộc sống hàng ngày của mình ở mức độ tương tự, chắc chắn anh sẽ trở thành một nhà lãnh đạo có tầm nhìn. Tôi cam đoan với anh đấy."

"Tuyệt, tôi bắt đầu cảm thấy hứng thú rồi đấy. Anh đã giải thích rằng những nhà lãnh đạo sáng suốt và hiệu quả là những người có thể hình dung một viễn cảnh tương lai thật rõ ràng cho tổ chức của mình. Họ biết chính xác điều mình muốn đạt được và tập trung toàn bộ sức lực vào đấy. Anh cũng chỉ ra là tôi phải biến những bí quyết lãnh đạo tạo nên phương pháp thành công vượt thời gian của Yogi Raman thành những nguyên tắc để thực hành hàng ngày, gần như trong vô thức, cho dù có bận rộn tới đâu đi chăng nữa. Vậy bây giờ anh có thể chia sẻ với tôi những yếu tố cấu thành nên phương pháp cổ xưa ấy không?", tôi hỏi, không giấu được vẻ tò mò.

Julian nhìn lên bầu trời, nơi màn đêm đang buông xuống và lấp lánh ánh sao. Dường như anh đang chăm chú dõi theo một ngôi sao nào đó, mắt hơi nheo lại để nhìn được rõ hơn. Sau đó, anh lẩm bẩm một điều gì đó. Dù không nghe được toàn bộ nhưng tôi nghe loáng thoáng anh nói, "Ồ đây rồi, bạn yêu quý của ta. Ta đã rất

nhớ bạn đấy".

Ngay khi nhận ra mình đang lơ đãng, Julian nhanh chóng tập trung trở lại với câu chuyện đang bàn giữa chừng với tôi. Anh tỏ vẻ hơi ngại ngùng, "Thật xin lỗi, Peter. Khi đã trải qua khoảng thời gian cô độc dài như tôi đã trải qua, người ta thường quên mất một số phép lịch sự cơ bản. Tôi rất xin lỗi vì sự lơ đãng vừa rồi. Chỉ là tôi vừa tìm được thứ mà mình đã không thể tìm thấy suốt cả tuần nay".

Sau đó, anh tiếp tục câu chuyện. "Yogi Raman đã dạy tôi rằng những nhà lãnh đạo có tầm nhìn thường rèn luyện một số nguyên tắc nhất định, chính xác là tám nguyên tắc. Tám nguyên tắc này đại diện cho tinh hoa của toàn bộ những chân lý lãnh đạo đã được lưu truyền từ thời này qua thời khác và được thực hành bởi những nhà lãnh đạo xuất sắc nhất thế giới. Đó không phải là những chiến lược thần tốc kiểu 'mì ăn liền' đang rất thịnh hành trong giới kinh doanh ngày nay. Thay vào đó, chúng phản ánh những chân lý trường tồn với thời gian, giúp truyền động lực để thôi thúc con người hành động, dạy ta cách bồi đắp lòng trung thành và sự tôn trọng, cũng như chỉ cho ta cách phát huy những điều tốt đẹp nhất nơi những người mà mình dẫn dắt. Bằng trí tuệ tinh thông của mình, Yogi Raman đã đưa tám nguyên tắc này vào một phương thức lãnh đạo tài tình mà tôi sắp chia sẻ với anh đây. Anh đã rất kiên nhẫn và chân thành muốn học hỏi cách thức lãnh đạo hiệu quả hơn, thế nên tôi sẽ không khiến anh phải chờ đợi lâu nữa, tôi sẽ bắt đầu ngay bây giờ đây."

"Có phải mảnh ghép bằng gỗ mà anh để lại cho tôi sau chuyến ghé thăm đầy bất ngờ hôm qua có liên quan đến nguyên tắc đầu tiên trong phương pháp lãnh đạo của Yogi Raman không?"

"Chắc chắn rồi, Peter. Nguyên tắc đầu tiên của những nhà lãnh đạo có tầm nhìn là 'Liên kết nhiệm vụ với mục tiêu'. Nói một cách đơn giản, đây là nguyên tắc về sự tập trung theo đuổi tương lai. Như tôi đã nói, những nhà lãnh đạo xuất sắc là những người có tầm nhìn rõ ràng về tương lai của công ty. Tuy nhiên, chỉ có tầm nhìn thôi thì chưa đủ. Tầm nhìn đó phải thật sự chạm đến trái tim và khối óc của mọi nhân viên trong công ty. Người ta sẽ sẵn sàng làm việc hăng hái chứ không phải chỉ làm vì tinh thần trách nhiệm khi người lãnh đạo có thể vẽ ra cho họ một viễn cảnh tương lai hấp dẫn và có giá trị. Trên thế giới này, mục tiêu chính là động lực mạnh mẽ nhất.

Yogi Raman nói rằng nỗi khát khao cháy bỏng nhất của con người

là mong muốn tạo ra sự khác biệt cho cuộc đời của người khác. Sâu trong thâm tâm, chúng ta có nhu cầu được là một phần của một điều gì đó vĩ đại hơn bản thân. Cho dù là vị CEO quyền cao chức trọng hay một nhân viên giao hàng thường thường bậc trung, ai cũng có nhu cầu được cảm thấy bản thân đang đóng góp một điều gì đó. Những nhà lãnh đạo tài ba hiểu được nhu cầu này và liên tục truyền đạt cho nhân viên của mình biết những công việc mà họ làm hàng ngày mang đến tác động tích cực như thế nào cho thế giới rộng lớn ngoài kia. Những nhà lãnh đạo này cũng thổi sự hào hứng vào bầu không khí chung của công ty bằng cách liên tục cho nhân viên thấy rằng những việc họ đang làm đưa họ đến gần hơn với một mục tiêu giá trị ra sao. Tóm lại, người lãnh đạo giỏi sẽ mang đến cho nhân viên của mình một lý do để thức dậy vào mỗi sáng."

"Hay đấy. Làm sao để tôi áp dụng điều này cho công ty của mình?"

"Anh đã nói chính nhuệ khí xuống thấp là thứ đẩy lùi sự phát triển của GlobalView đúng không?"

"Đúng vậy."

"Vậy thì hãy nhớ lấy điều này, Peter. Không có con người nào thiếu động lực, chỉ có những nhân viên thiếu động lực mà thôi. Anh có thể chọn bất kỳ nhân viên nào mà anh cho là đang thiếu động lực làm việc, rồi tìm hiểu sâu về đời sống cá nhân của họ. Đoán xem anh sẽ khám phá được điều gì?"

"Điều gì?"

"Anh sẽ thấy họ có những sở thích mà họ đam mê theo đuổi. Anh sẽ nhận thấy họ có những thú vui khiến họ hào hứng. Anh sẽ phát hiện họ thức khuya dậy sớm để hoàn thiện bộ sưu tập tem của mình, dành hàng giờ để học ngoại ngữ, hoặc say mê chơi một loại nhạc cụ nào đó. Mỗi một con người trên hành tinh này đều có khả năng trở nên hào hứng và được truyền động lực bởi một điều gì đó. Nhiệm vụ hàng đầu của người lãnh đạo là khiến đội ngũ của mình hào hứng và có động lực thực hiện mục tiêu đáng giá mà anh ta đặt ra. Thay vì liên tục yêu cầu nhân viên phải làm việc để đạt được những mục tiêu mà anh đề ra, tại sao anh không cho họ một lý do để làm điều đó? Và nếu anh thấy họ vẫn chưa có động lực làm việc, thì anh hãy hiểu nguyên nhân là do anh vẫn chưa đưa ra được những lý do đủ thuyết phục để họ hướng đến viễn cảnh tương lai mà anh đề ra. Hãy nhớ một nguyên tắc mà các nhà tâm lý học đã đúc kết từ rất lâu: bản chất con người là tránh xa nỗi

đau và hướng đến sự vui sướng. Những nhà lãnh đạo có tầm nhìn sẽ tìm cách gắn niềm vui với những công việc hàng ngày mà nhân viên của họ phải thực hiện, cũng như với mục tiêu sau cùng mà họ đang hướng đến. Họ liên kết nhiệm vụ với mục tiêu."

Julian tiếp tục với một câu hỏi, "Sứ mệnh hiện tại của công ty anh là gì, Peter?".

"Thôi nào, tôi đã phát ốm lên vì những cái gọi là sứ mệnh đó đây. Tôi nghĩ cái ý tưởng về sứ mệnh đó đã tiêu tùng rồi."

"Tôi đồng ý với anh. Nhưng sự thật là việc đề ra sứ mệnh cho tổ chức vẫn có tác dụng định hướng và tập trung năng lượng của nhân viên vào những mục tiêu có ích. Cho nên anh cứ cho tôi biết sứ mệnh mà anh đề ra cho công ty của mình xem nào, Peter."

"Trở thành một nhà cung cấp được khách hàng tin dùng, tạo ra những sản phẩm với chất lượng vượt trội và trở thành một công ty có trị giá năm tỷ đô-la trong vòng năm năm", tôi đáp với vẻ đầy kiêu hãnh.

"Anh có thật sự nghĩ rằng một sứ mệnh như vậy sẽ truyền cảm hứng cho nhân viên để họ cống hiến hết mình cho công ty không? Anh có thật sự tin mình đã cho họ một lý do để rời giường vào mỗi sáng không? Anh có đưa ra cho họ một mục tiêu giá trị mà họ có thể hướng đến chưa? Công ty nào cũng muốn trở thành nhà cung cấp được khách hàng ưa chuộng. Còn về việc trở thành công ty trị giá năm tỷ đô-la, hãy để tôi nói cho anh biết một bí mật. Anh là người duy nhất trong công ty cảm thấy hứng thú với mục tiêu đó. Mục tiêu đó không hề có tác động cảm xúc nào đối với những nhân viên bình thường trong công ty, những người đang làm việc cật lực để trả món nợ ngân hàng và thanh toán học phí cho con."

Những lời của Julian khiến tôi choáng váng. Tôi biết Julian muốn chất vấn để tôi thay đổi lối tư duy của bản thân. Nhưng những lời của anh thật sự xoáy vào nỗi đau của tôi. Tôi đã tự vạch sứ mệnh ấy, và nó rất có ý nghĩa đối với tôi.

"Hãy tìm cách để đưa ra sứ mệnh khiến nhân viên của anh cảm thấy hứng khởi với công việc hơn. Công ty anh hoạt động trong lĩnh vực nào?"

"Chúng tôi chế tạo phần mềm."

"Vậy thị trường chính của anh là gì?"

“Lĩnh vực chăm sóc sức khỏe. Phần mềm của chúng tôi được ứng dụng rộng rãi tại các bệnh viện lớn và những công ty dịch vụ chăm sóc sức khỏe, để giúp họ phục vụ bệnh nhân tốt hơn.”

“À, giờ thì chúng ta sắp tìm được đáp án rồi đây. Vậy chính xác thì phần mềm của anh giúp khách hàng làm được những gì?”

“Chương trình phần mềm bán chạy nhất của chúng tôi hỗ trợ bác sĩ và y tá theo dõi các bệnh nhân cần sự chăm sóc đặc biệt. Mặc dù mới được phát triển vào năm ngoái, nhưng một tạp chí thương mại trong ngành cho biết phần mềm này đã cứu sống hơn 100.000 bệnh nhân.”

Julian liền nói với giọng phấn khích, “Đó chính là cái mà tôi gọi là một mục tiêu có giá trị. Vậy GlobalView sẽ thu về bao nhiêu tiền nếu như anh có thể cứu sống hàng triệu sinh mạng?”.

“Khó mà nói chính xác được. Có quá nhiều yếu tố mà tôi cần phải cân nhắc và…”

Julian ngắt lời tôi, “Không cần con số chính xác đâu, tôi chỉ cần một con số để có thể nói ra quan điểm của mình thôi. Anh thử nói xem, nếu phần mềm anh đang bán có thể cứu sống hàng triệu người mỗi năm thì doanh thu của công ty anh có thể đạt mức năm tỷ đô-la hay không?”.

“Hoàn toàn có thể”, tôi thừa nhận.

“Vậy thì tốt rồi. Hãy tưởng tượng sứ mệnh của GlobalView được sửa thành như thế này, ‘GlobalView cam kết cứu hàng triệu sinh mạng bằng việc cung cấp cho khách hàng các phần mềm tiên tiến và ưu việt để giúp họ phục vụ bệnh nhân một cách tối ưu. Mục tiêu năm năm của GlobalView là cứu sống hơn năm triệu bệnh nhân, tạo ra ảnh hưởng có tính đột phá và bền vững trong lĩnh vực chăm sóc sức khỏe’.”

“Ôi chao”, tôi thốt lên và lập tức hiểu hiệu quả của bài học mà Julian đang truyền đạt.

“Anh thấy đấy, Peter, nhiệm vụ của người lãnh đạo là phác họa nên bức tranh hiện thực cho nhân viên của mình. Nhà lãnh đạo chỉ cho nhân viên của mình cách nhìn nhận thế giới tốt đẹp hơn, tươi sáng hơn và thông suốt hơn. Anh ta sẽ đón nhận những thách thức mà họ đang đối mặt và biến chúng thành cơ hội để phát triển, hoàn thiện và thành công. Nhà lãnh đạo có trách nhiệm to lớn hơn chứ không phải là cầm tay chỉ việc cho nhân

viên - đó là việc của các nhà quản lý. Người lãnh đạo thông thái sẽ làm sáng tỏ những việc cần hoàn thành, từ đó mang đến cho thuộc cấp của mình những lý do xác đáng để thực hiện công việc mà họ đang làm một cách hiệu quả hơn bao giờ hết. Anh ta sẽ không ngừng khẳng định mục tiêu mà mọi người đang nỗ lực hướng đến là một mục tiêu cao đẹp, duy nhất và đầy vinh quang. Anh ta hiểu rằng một công việc giàu ý nghĩa chính là động lực tốt nhất để thúc đẩy con người làm việc một cách xuất sắc và đột phá.

Và một nhà lãnh đạo có tầm nhìn là người mang đến hy vọng cho cấp dưới của mình bằng cách chỉ cho họ thấy họ có thể đạt được một thực tế tốt đẹp hơn nếu họ kiên định đi theo con đường mà người lãnh đạo vạch ra. Nói cách khác, anh ta truyền sự đam mê cho nhân viên bằng cách khiến họ toàn tâm toàn ý tin tưởng vào sức mạnh của mục tiêu mà anh ta đề ra. Napoleon Hill đã nắm bắt được điều này khi nói, 'Hãy trân trọng lý tưởng và ước mơ của bản thân như thể chúng là những đứa con của tâm hồn mình, là bản kế hoạch đưa bạn đến với những thành tựu tối cao của mình'. Trong khi Orison Swett Marden lại viết, 'Chẳng có liều thuốc nào hiệu quả hơn niềm hy vọng; chẳng có sự khích lệ và động lực nào mạnh mẽ hơn kỳ vọng vào một tương lai tươi sáng'. Hãy tìm cho mình một lý tưởng mà anh toàn tâm toàn ý cống hiến cho nó, một lý tưởng có thể trở thành động lực thúc đẩy anh, một lẽ sống, một mục tiêu của cuộc đời. Khi ấy, sự hứng khởi và nguồn năng lượng tích cực mà anh tạo ra sẽ lan tỏa khắp công ty."

"Nghe thật thuyết phục, Julian. Nếu tôi hình dung một mục tiêu hấp dẫn hay một sứ mệnh giá trị cho GlobalView và truyền tải tốt điều này đến đội ngũ nhân viên bằng một cách có thể thỏa mãn khao khát của họ về việc được cống hiến và tạo ra một sự khác biệt thật sự, thì họ chắc chắn sẽ yêu thích công việc của mình."

"Chắc chắn rồi. À, nhưng đừng quên điều này. Đừng quá tập trung vào những gì anh sẽ có được khi biến lý tưởng của mình thành hiện thực, mà hãy chú ý đến lý do của những việc anh đang làm. Bằng cách cống hiến sức lực cho mục tiêu giá trị nằm đằng sau những việc mà anh làm và không quá chú trọng đến kết quả, anh sẽ đến đích nhanh hơn nhiều."

"Tại sao lại như vậy?", tôi thắc mắc.

"Tôi sẽ kể cho anh nghe một câu chuyện ngụ ngôn mà tôi học được từ Yogi Raman, nó sẽ giải đáp thắc mắc của anh. Có một chàng trai trẻ đã vượt qua một chặng đường dài để đến gặp một nhà hiền triết nổi danh. Khi gặp được nhà hiền triết đó, chàng trai

nói rằng mục tiêu chính của cuộc đời anh là trở thành người thông thái nhất thế giới. Đó là lý do anh cần người thầy giỏi nhất. Cảm nhận được sự nhiệt tình của chàng trai trẻ, nhà hiền triết quyết định thu nạp và truyền thụ kiến thức cho anh. Chàng trai liền hỏi, 'Vậy phải mất bao lâu thì con mới lĩnh hội được sự thông tuệ, thưa thầy?'. Nhà hiền triết đáp, 'Nhanh nhất là năm năm'. Chàng trai thốt lên, 'Lâu quá. Con không thể chờ được năm năm! Nếu con học tập chăm chỉ gấp đôi những người còn lại thì sao, thưa thầy?'. 'Mười năm', nhà hiền triết trả lời. 'Mười năm! Vậy nếu con tập trung hết sức và học ngày học đêm thì sao ạ? Như vậy thì mất bao lâu con mới trở thành con người thông thái mà con hằng ao ước?', chàng trai hỏi tiếp. Lần này nhà hiền triết đáp, 'Mười lăm năm'. Chàng trai trẻ vô cùng thất vọng, 'Tại sao mỗi lần con nói sẽ nỗ lực học tập chăm chỉ hơn để đạt được mục tiêu, thì thầy lại bảo thời gian hoàn thành lại kéo dài hơn?'. Và nhà hiền triết trả lời, 'Đáp án đã quá rõ ràng. Khi một con mắt của con nhìn chằm chằm vào kết quả, thì con chỉ còn một con mắt để tập trung vào mục tiêu của mình mà thôi'."

"Tôi sẽ ghi nhớ điều này, Julian."

"Điều đó hoàn toàn đúng, phải không? Thay vì tập trung vào những gì mình có thể đóng góp trong quá trình hướng đến mục tiêu cuối cùng, chàng trai trẻ đó lại chỉ chăm chăm vào cái mình sẽ nhận được. Và do đó, anh ta sẽ mất nhiều thời gian hơn để hoàn thành mục tiêu. Peter, điều mà tôi đang cố gắng nói với anh là, *anh cần tập trung vào việc đóng góp. Cho đi chính là khởi đầu của quá trình nhận lại,* nghịch lý là ở đó. Khi tập trung vào một mục tiêu ý nghĩa và liên tục đặt ra câu hỏi 'Chúng ta có thể phục vụ những gì?', phần thưởng sẽ tự tìm đến anh với mức độ mà anh không thể tưởng tượng nổi. Người phương Đông có một câu nói thế này, 'Bàn tay trao những đóa hoa hồng sẽ luôn lưu lại hương thơm'."

"Nghĩ lại thì điều đó thật chính xác", tôi thừa nhận.

"Và đây là một ví dụ khác. Southwest Airlines liên tục nằm trong nhóm những hãng hàng không thành công nhất hiện nay. Herb Kelleher, vị thủ lĩnh năng động và đầy sáng tạo của họ, hoàn toàn có thể miêu tả mục tiêu của hãng bằng cụm từ 'trở thành một hãng hàng không vĩ đại', hoặc bằng mức lợi nhuận hay chỉ số hài lòng của hành khách. Nhưng ông đã không làm vậy. Ông đủ khôn ngoan để hiểu rằng bằng cách khiến nhân viên tập trung vào một mục tiêu đầy cảm xúc, Southwest sẽ trở thành hãng hàng không hàng đầu, thu về lợi nhuận khổng lồ và xây dựng được cả một đội

quân khách hàng trung thành. Vì thế, ông đã xây dựng mục tiêu hành động - và phác họa thực tế công ty - theo cách thật sự chạm đến trái tim của mọi người."

"Ông ấy đã làm như thế nào?"

"Herb Kelleher khẳng định Southwest là một hãng hàng không vô cùng đặc biệt được vận hành bởi những con người phi thường. Ông chỉ cho đội ngũ của mình thấy mức giá vé thấp mà công ty quảng bá có thể giúp những người chưa từng có đủ tiền mua vé máy bay có cơ hội được di chuyển thường xuyên hơn bằng đường hàng không. Điều đó có nghĩa là giờ đây ông bà có thể ngồi máy bay đi thăm các cháu thường xuyên hơn, và các doanh nghiệp nhỏ có thể đi khám phá những thị trường mà trước đây họ không thể đi tới. Ông đã cho nhân viên thấy rằng công việc mà họ đang làm thật sự giúp nhiều người khác thực hiện ước mơ và sống tốt đẹp hơn như thế nào. Ông hiểu rằng một trong những nhiệm vụ cốt lõi của nhà lãnh đạo khôn ngoan là chạm đến trái tim của người khác.

Và một khi làm được điều đó, mọi điều khác mà ông hy vọng có được sẽ tự theo sau. Vì vậy, anh và đội ngũ lãnh đạo trong công ty cần tìm được cách để cho nhân viên thấy rằng công việc của họ có tác động đến đời sống của mọi người xung quanh, trực tiếp hoặc gián tiếp. Hãy cho họ cảm giác mình được cần đến và mình là quan trọng, cũng như thỏa mãn khao khát tạo nên sự khác biệt của họ. Đây chính là nội dung của 'Nguyên tắc thứ nhất của nhà lãnh đạo khôn ngoan'. *Bởi vì khi liên kết nhiệm vụ với mục tiêu, anh gắn kết mọi người với một mục tiêu cao cả hơn bản thân họ. Nhân viên của anh sẽ bắt đầu cảm thấy công việc họ đang làm thật tốt đẹp. Một khi cảm nhận được điều đó, họ sẽ cảm thấy bản thân là một con người tốt đẹp. Và đó là lúc những đột phá đích thực bắt đầu diễn ra.* Giống như Henry Ford từng nói, 'Người ta chỉ thờ ơ khi phải theo đuổi mục tiêu của người khác'. Thế nên anh hãy để nhân viên cảm thấy tầm nhìn mà anh hướng đến cũng là mục tiêu của họ. Đổi lại, họ sẽ cho anh sự trung thành."

Tôi chen ngang, "Nghĩ lại điều này thì gần đây tôi có nghe được một ví dụ tương tự về việc đưa ra một mục tiêu thuyết phục. Trong Thế chiến II, những công nhân may dù cho quân Đồng minh không mấy mặn mà với công việc vốn được coi là tẻ nhạt của mình. Họ làm cùng một công việc hết ngày này sang ngày khác và dần dần mất hứng thú với công việc. Cho đến một ngày, một người trưởng nhóm đã tập hợp tất cả các công nhân lại và nhắc nhở họ về tầm quan trọng của công việc họ đang làm. Ông

nói rằng họ có thể sẽ cứu sống chính cha mẹ, con cái, anh chị em và đồng bào của mình. Ông nhắc nhở họ nhớ rằng công việc mà họ đang làm có thể cứu mạng người khác. Bằng cách kết nối các công nhân với bức tranh lớn hơn, ông đã khiến năng suất làm việc nhanh chóng tăng vọt".

Julian với tay lấy tờ báo mà ai đó để trên chiếc bàn bên cạnh, sau đó anh đẩy nó về phía tôi. Khi tôi đang nheo mắt để nhìn rõ bức tranh trên trang bìa dưới ánh đèn le lói, Julian lên tiếng, "Tôi đã đọc bài báo này lúc sáng và nảy ra một suy nghĩ mà tôi cần chia sẻ với anh. Anh nhìn thấy gì ở ngay trang này?".

"Trông giống một bức ảnh chụp trái đất, kiểu ảnh mà các nhà du hành vũ trụ chụp từ ngoài không gian."

"Đúng vậy. Trưa nay, dưới ánh nắng ban trưa, tôi đã dùng kính lúp quan sát bức tranh này. Anh đoán xem tôi nhìn thấy gì?"

Tôi lắc đầu ra vẻ không biết.

"Tôi nhìn thấy thực chất tấm hình đó được tạo nên bởi hàng ngàn chấm nhỏ màu đen. Anh hãy tự xem vào sáng mai trong lúc nhâm nhi một tách cà phê, rồi anh sẽ thấy cả tờ báo chẳng qua chỉ là hàng ngàn chấm mực liên kết lại với nhau mà thôi."

"Được thôi, nhưng ý anh là gì vậy, Julian?"

"Ý của tôi là, khi anh hỏi một ai về bức ảnh này, họ đều sẽ nhanh chóng trả lời đó là ảnh chụp trái đất. Sẽ chẳng ai nói với anh rằng họ nhìn thấy hàng ngàn chấm nhỏ gắn kết với nhau. Khi nhìn những bức ảnh đăng trên báo, chúng ta đã tự tạo cho bản thân thói quen tập trung vào bức tranh tổng thể, quan sát nó ở góc độ bao quát hơn. Thế nhưng trong thế giới kinh doanh ngày nay, nhiều nhà lãnh đạo và nhà quản lý lại mất đi cái nhìn tổng quát mà chỉ mải miết tập trung vào các tiểu tiết."

"Họ tập trung vào những chấm mực", tôi buột miệng, và lúc này tôi đã hoàn toàn hiểu được ý nghĩa của câu chuyện ẩn dụ mà anh kể.

"Vậy là anh đã hiểu vấn đề rồi đấy. Khi chỉ chú ý đến những tiểu tiết, họ đã bỏ lỡ vô số cơ hội, cũng giống như một người chỉ tập trung vào các chấm nhỏ tạo thành bức ảnh này sẽ không thấy được thế giới của chúng ta ở góc độ tuyệt đẹp này. Để trở thành một nhà lãnh đạo khôn ngoan, anh phải tập trung vào bức tranh tổng thể - mục tiêu đầy hấp dẫn nằm trong cốt lõi của tầm nhìn

của anh. Anh phải khiến nhân viên của mình tập trung vào cộng đồng mà họ đang hỗ trợ và vào những cuộc đời mà họ đang tác động đến. Điều đó sẽ cho họ mọi động lực mà họ cần."

"Nhưng chẳng phải chỉ có một số người đặc biệt nào đó mới muốn cống hiến hết mình cho công ty hay sao, vì họ ý thức được đó là việc tốt đẹp và là 'một mục tiêu cao cả' - theo đúng lời anh nói đấy? Nói thật với anh, nhân viên của tôi chỉ quan tâm đến việc nhận lương hàng tháng. Họ chẳng màng gì đến công ty hay lý tưởng của công ty đâu."

"Đó là lỗi của anh."

"Ý anh là sao?"

"Đừng đổ lỗi cho người khác vì sự lãnh đạo thất bại của anh. Cũng đừng đổ lỗi cho những biến động kinh tế, sự ra đời của các điều luật hà khắc hay áp lực cạnh tranh ngày một gia tăng. Nếu mọi người không tin tưởng vào tầm nhìn của anh, đó là vì họ không tin tưởng vào sự lãnh đạo của anh. Nếu họ không trung thành với anh, đó là vì anh chưa đưa ra đủ lý do để thuyết phục họ trung thành với anh. Nếu họ không tràn đầy nhiệt huyết với công việc, đó là vì anh không mang đến cho họ điều gì đáng để đam mê. Tiên trách kỷ, hậu trách nhân. Hãy nhớ rằng trước khi đòi hỏi sự tin tưởng và ủng hộ của người khác, anh phải là một nhà lãnh đạo giỏi."

Những lời của Julian thật sự khiến tôi choáng váng. Từ trước tới giờ, không có vị cố vấn hay khóa học về nghệ thuật lãnh đạo nào mà tôi tham gia có thể chỉ cho tôi những điều Julian vừa truyền đạt. Tôi biết anh nói đúng. Đâu đó trong tôi, có thể là trực giác, mách bảo tôi rằng người đàn ông trẻ trung và tràn đầy sức sống trong chiếc áo choàng dành cho thầy tu này đang chia sẻ với tôi những bài học đầy giá trị có thể tạo ra tác động to lớn đối với cách lãnh đạo của tôi, và thậm chí là với cuộc đời tôi nữa. Tôi biết mình đã không đưa ra một tầm nhìn rõ ràng, và tất cả những người xung quanh tôi đều cảm nhận được điều đó. Tôi biết sự mơ hồ của tôi với tương lai đã bị lan truyền khắp công ty, thông qua những cơn thịnh nộ và sự thiếu tự tin mà tôi đã thể hiện. Và tôi biết nhân viên không hề tôn trọng hay tin tưởng tôi. Julian hoàn toàn đúng. Họ không tin tưởng vào sự lãnh đạo của tôi.

Julian nói tiếp, "Sự trung thành và hết lòng ủng hộ sẽ xuất hiện khi nhân viên của anh cảm nhận được rằng anh thật sự quan tâm và đặt lợi ích của họ lên trên hết. Chỉ khi họ cảm thấy anh đang

quan tâm đến họ thì họ mới dốc lòng dốc sức vì anh. Khi anh bắt đầu đặt lợi ích của nhân viên lên trên lợi nhuận, anh sẽ có được một thứ còn có sức mạnh mãnh liệt hơn cả việc khiến nhân viên toàn tâm toàn ý làm việc cho mình. Anh sẽ có được lòng tin của họ. Đừng bao giờ quên bí quyết để được mọi người tin cậy là trở thành một người đáng được tin cậy".

Đồng hồ đã điểm mười giờ tối, tôi và Julian là hai người cuối cùng còn ngồi lại ở hành lang nhà điều hành. Tôi đã nghĩ đến việc đề nghị tiếp tục cuộc trò chuyện này ở nhà mình, nhưng rồi tôi liền gạt đi suy nghĩ này. Đây là một buổi tối không thể chê vào đâu được. Bầu trời quang đãng và lấp lánh hàng ngàn tinh tú. Vầng trăng tròn vành vạnh đang chiếu sáng nơi chúng tôi ngồi và mang đến cảm giác huyền bí cho một ngày vốn dĩ đã không bình thường. Julian rất say sưa với cuộc trò chuyện này, và những bài học về nghệ thuật lãnh đạo cứ tuôn ra từ anh một cách trôi chảy và đầy thuyết phục. Sẽ rất ngu ngốc nếu tôi không biết chăm chú lắng nghe người đàn ông này, người đã học được nhiều điều bổ ích trong quãng thời gian ở trên đỉnh Hy Mã Lạp Sơn. Ít nhất thì đó là điều mà tôi phải làm vì các nhân viên của mình.

"Tôi có thể hỏi anh một câu hỏi cơ bản khác không, Julian?"

"Đừng ngần ngại, bạn thân mến. Đó là lý do tôi có mặt ở đây hôm nay mà."

"Những nhà lãnh đạo khôn ngoan làm cách nào để chứng tỏ cho nhân viên thấy họ thật sự đặt lợi ích của nhân viên lên trên hết?"

"Một câu hỏi rất hay, Peter. Điều đầu tiên cần làm là thực hành Nguyên tắc phù hợp."

"Ồ, tôi chưa bao giờ nghe đến nguyên tắc này."

"Nguyên tắc phù hợp phát biểu rằng, khi mục tiêu đầy ý nghĩa của anh, cái mà ta gọi ngắn gọn là 'tầm nhìn' của anh, phù hợp với lợi ích của đội ngũ nhân viên mà anh lãnh đạo, thì anh sẽ nhận được sự tin tưởng, lòng trung thành và sự tận tâm cao độ từ họ. Hãy đảm bảo mọi nhân viên trong công ty đều được chia sẻ và hiểu về tầm nhìn của anh. Có quá nhiều bản tuyên bố sứ mệnh được dán trên tường thay vì đáng lẽ phải nằm trong tim mỗi người. Hãy để nhân viên của anh, từ ban quản lý cấp cao cho đến các công nhân sản xuất, đều thật sự cảm thấy mục tiêu mà công ty đang hướng đến cũng chính là mục tiêu của họ. Một lý tưởng chung chính là cốt lõi trong sự thành công của mọi tổ chức hàng đầu thế giới".

“Và tôi có thể làm được điều đó bằng cách nào?”

“Anh phải cho nhân viên thấy rằng khi họ giúp anh đạt được các mục tiêu tương lai do anh đề ra, họ cũng đang hoàn thành các mục tiêu của chính họ. Bằng cách hòa hợp mong muốn của anh với nguyện vọng của họ, hoặc chí ít là cho họ thấy việc hoàn thành sứ mệnh mà anh đề ra cho công ty sẽ giúp họ cảm thấy thỏa mãn, họ sẽ hiểu anh quan tâm đến những ước mơ và kỳ vọng của họ. Họ sẽ tin tưởng anh. Và khi sự tin tưởng thống lĩnh văn hóa công ty, những việc từng bị xem là bất khả thi sẽ trở nên khả thi.”

Julian bổ sung, “Còn có một cách khác để có được sự tôn trọng và lòng trung thành của những người mà anh lãnh đạo. Đó là hãy trở thành người giải phóng”.

Tôi không hiểu được điều anh vừa nói, nhưng vì không muốn đưa ra quá nhiều câu hỏi có vẻ ngớ ngẩn nên tôi chỉ gật đầu.

Julian hỏi lại, “Anh không hiểu điều tôi vừa nói, đúng không, Peter?”.

“Ừ, thật sự tôi không hiểu lắm”, tôi thừa nhận và cảm giác hệt như một đứa trẻ bị bắt quả tang đang nói dối.

Julian lại hỏi, “Vậy tại sao anh lại gật đầu? Tôi không muốn gay gắt với anh, vì đó không phải là mục đích của tôi. Tối hôm nay, tôi ở đây với tư cách là một người bạn, đồng thời cũng là người truyền cho anh những kiến thức cần thiết nhằm vực dậy lại công ty đang chết dần chết mòn của anh, cũng như điều chỉnh phương thức lãnh đạo của anh. Nhưng hãy trung thực. Sự trung thực là một trong những yếu tố quan trọng nhất của nghệ thuật lãnh đạo. Hãy nhớ rằng, sự thật đổi lấy sự thật. Và người ta có thể cảm nhận được sự chân thành từ rất sớm. Nếu không lấy sự chân thành làm nền tảng, GlobalView sẽ không bao giờ vươn lên tầm cỡ vĩ đại được”.

“Được rồi, tôi xin lỗi. Tôi chỉ không muốn trông giống một đứa ngu ngốc chỉ biết hỏi những câu ngớ ngẩn.”

“*Những nhà lãnh đạo khôn ngoan quan tâm đến việc nên làm hơn là tỏ ra thông tuệ.* Đừng bao giờ quên điều đó. Nghệ thuật lãnh đạo không nằm ở việc được nổi danh mà là ở sự chính trực. Lãnh đạo không phải là sử dụng quyền lực, mà là chia sẻ mục tiêu. Và lãnh đạo không phải là chức danh mà là năng lực. Điều này lại hướng chúng ta quay về với điều mà tôi đang cố gắng truyền đạt lúc nãy.”

Tôi thành thật đáp lại, “Tôi rất sẵn lòng lắng nghe”.

“Những nhà lãnh đạo có tầm nhìn sẽ nhìn nhận bản thân là người giải phóng chứ không phải kìm hãm tài năng của người khác. Ưu tiên hàng đầu của họ là phát huy hết tiềm năng của nhân viên. Họ ý thức được nhiệm vụ của mỗi nhà lãnh đạo là biến công ty thành nơi mà mọi nhân viên có thể phát huy thiên tài tiềm ẩn trong bản thân. Nhà lãnh đạo khôn ngoan hiểu rằng trên tất cả, công ty của họ phải trở thành nơi nuôi dưỡng và tạo cơ hội cho nhân viên phát triển bản thân và đạt được thành tựu cá nhân. Họ đủ thông tuệ để biết rằng, để nhân viên có thể toàn tâm toàn ý với sứ mệnh mà họ đề ra và nỗ lực làm việc hết mình, thì họ có trách nhiệm tạo ra cho nhân viên những thử thách trong công việc. Họ phải cho nhân viên cơ hội để trưởng thành thông qua công việc. Anh thấy đó, Peter, Yogi Raman đã nói với tôi rằng một nỗi khao khát khác của con người là được trưởng thành và tự khẳng định bản thân. Người lãnh đạo khôn ngoan sẽ thỏa mãn nhu cầu này bằng cách giúp nhân viên giải phóng hết sức mạnh tiềm ẩn.

Sâu trong tâm khảm của mỗi con người trên thế giới này đều ấp ủ một khao khát được phát triển và hoàn thiện bản thân. Khi anh, trong vai trò người lãnh đạo, hết lòng giải phóng chứ không phải kìm hãm tài năng của những người mà anh dẫn dắt, thì anh sẽ nhận được những kết quả to lớn như lòng trung thành, hiệu quả công việc, sự sáng tạo và sự cống hiến cho mục tiêu đầy cảm hứng mà anh đã đề ra. Nguyên tắc rất đơn giản: những người cảm thấy bản thân mình tuyệt diệu sẽ tạo ra những thành quả tuyệt diệu. Chân lý lãnh đạo này đã chứng minh được sự đúng đắn qua thời gian. Đừng bao giờ quên điều này.

Có một sự thật đáng buồn là hầu như mọi người đều không ý thức được bản thân mình có bao nhiêu năng lực tiềm ẩn. William James, cha đẻ của tâm lý học hiện đại từng nói, ‘Hầu hết chúng ta đều đang tự trói buộc khả năng của bản thân - dù về thể chất, trí tuệ hay tinh thần - trong một vòng tròn chật hẹp. Tất cả chúng ta đều có những năng lực tiềm ẩn để phát huy mà chúng ta không hề biết’. Điều này hoàn toàn chính xác. Nếu một người bình thường biết được sức mạnh đích thực của bản thân, chắc hẳn người đó sẽ rất kinh ngạc. Thế nhưng hầu như mọi người đều không để tâm tìm hiểu và khai phá con người đích thực của mình.”

“Các nhà hiền triết đã dạy anh điều này à?”

“Đúng vậy. Thật ra thì Yogi Raman rất thích kể cho tôi nghe một câu chuyện có liên quan đến lý thuyết này. Theo thần thoại Ấn Độ,

mọi người trên trái đất đều từng là những vị thần. Tuy nhiên, họ bắt đầu lạm dụng quyền năng của mình, và vì thế, vị thần tối cao Brahma quyết định thu hồi món quà này và giấu linh lực của họ ở một nơi họ không thể tìm thấy. Một vị cố vấn đề xuất hãy chôn vùi nó dưới lớp đất sâu nhưng Brahma không đồng ý. Ông lý giải, 'Sẽ có ngày nhân loại đào sâu xuống đất đến mức có thể tìm ra nó'. Một cố vấn khác đề xuất giấu linh lực này sâu dưới đáy đại dương. 'Không', Brahma bác bỏ, 'một ngày nào đó con người sẽ lặn sâu đến mức tìm ra nó'. Rồi một cố vấn khác đề nghị giấu linh lực này lên đỉnh núi cao nhất, nhưng Brahma cũng không tán thành. 'Rồi cũng có ngày họ tìm ra cách trèo lên đỉnh núi và lấy lại nó', ông đáp. Sau khi im lặng cân nhắc, vị thần tối cao đã chọn được một nơi lý tưởng để cất giấu món quà vĩ đại nhất thế gian. 'Giải pháp là đây: Ta sẽ giấu linh lực của mỗi người ngay trong bản thân họ. Họ sẽ không bao giờ nghĩ tới việc tìm kiếm ở đó', Brahma tuyên bố."

Tôi thốt lên, "Thật là một câu chuyện sâu sắc".

"Điều mà tôi đang cố gắng nói với anh là tất cả chúng ta đều sở hữu năng lực và sức mạnh vượt xa những gì ta có thể tưởng tượng. Và nhiệm vụ của anh, với tư cách nhà lãnh đạo, là giúp đội ngũ của anh khám phá được điều này."

"Tôi hiểu ý của anh. Nhưng Julian, anh có thật sự tin mọi người đều có tiềm năng thiên tài trong mình không?"

"Thiên tài là những người sở hữu những năng lực bẩm sinh vượt trội. Chúng ta đều có năng lực đặc biệt của mình. Vấn đề là đa số các nhà lãnh đạo không tạo ra cơ hội để nhân viên của họ được thử thách và khai phóng khả năng thiên bẩm đó. Thay vì cho nhân viên thấy viễn cảnh thành công sẽ như thế nào và để nhân viên phát huy khả năng sáng tạo cùng năng lực bản thân để đạt được điều đó, hầu hết các nhà lãnh đạo lại sử dụng phương pháp quản lý vi mô và vạch ra từng bước để nhân viên làm theo. Họ cư xử như thể nhân viên là những đứa trẻ và không có đủ năng lực tư duy độc lập. Dần dần, cách quản lý này đã mài mòn sự sáng tạo, nhiệt huyết và năng lượng của đội ngũ nhân viên. Rồi các nhà lãnh đạo lại than vãn về sự thiếu sáng tạo, hiệu suất kém và năng suất sụt giảm. H. G. Wells từng nói thế này, 'Các nhà lãnh đạo chỉ nên dẫn dắt hết mức có thể rồi biến mất. Tro tàn của họ không được làm lụi tàn ngọn lửa mà họ đã nhen nhóm'.

Vì thế hãy cho phép nhân viên của anh được tự do phát huy trong quá trình hướng đến mục tiêu chung. Hãy cho họ thấy họ tài năng ra sao và hé mở cho họ thấy những cơ hội phía trước. Hãy thử

thách họ và để họ trưởng thành. Hãy để họ trải nghiệm những điều mới và học những kỹ năng mới. Thỉnh thoảng hãy để họ thất bại, vì thất bại chính là đang học hỏi cách thành công. Thất bại là con đường dẫn đến thành công. Hãy nhớ rằng một nhà lãnh đạo khôn ngoan là người biết cách thúc đẩy nhân viên chứ không phải kéo họ xuống. Anh ta hiểu rằng khi đội ngũ của mình thành công thì anh ta cũng thành công. Anh ta thấu hiểu ngụ ý của Bernard Gimbel, 'Có hai thứ độc hại cho trái tim - chạy lên dốc và hạ bệ người khác'."

Khuôn mặt Julian giờ đây trở nên sôi nổi và hai tay anh vung lên để diễn tả những điều anh nói một cách hăng say. Anh tiếp tục, "Yogi Raman nói điều này thuyết phục hơn tôi nhiều. Vào một đêm nọ, trên đỉnh núi cao, dưới bầu trời đầy sao, ông đã nói với tôi một câu mà cả đời này tôi cũng không quên được. Câu nói đó chính là tinh túy của nghệ thuật lãnh đạo khôn ngoan".

Không kìm được, tôi vội hỏi, "Ông ấy đã nói gì?".

"Ông ấy nói 'Nhiệm vụ tối quan trọng của người lãnh đạo là trân trọng và cải thiện cuộc sống của những người mà họ đang dẫn dắt, bằng cách để những người đó phát huy tối đa tiềm năng của bản thân qua công việc'."

"Thật ý nghĩa", tôi lẩm nhẩm, mắt nhìn lên bầu trời, cố gắng thấm nhuần hết ý nghĩa câu nói của Yogi Raman.

"Và ông ấy đã đúng. Nói như lời nhà thơ Yeats là 'ta nhìn thấy trách nhiệm ẩn đằng sau mỗi mong ước'. Mỗi nhà lãnh đạo đều mang trên vai trọng trách hỗ trợ nhân viên của mình phát triển. Anh ta phải hiểu *đặc quyền cao nhất của người lãnh đạo là có cơ hội nâng cao cuộc sống của mọi người.* Anh cần phải khai phá hết năng lực tiềm ẩn của nhân viên, để họ ý thức được giá trị của bản thân và phát huy hết khả năng vốn có. Bậc thầy tâm lý học Abraham Maslow từng nói rằng 'Những bất hạnh, đau khổ và phiền muộn trong thế giới này đều bắt nguồn từ những người sống mà không mảy may phát huy được năng lực bản thân', và tôi biết ông ấy đúng."

"Được rồi, tôi có một câu hỏi khác. Nếu nhiệm vụ hàng đầu của người lãnh đạo khôn ngoan là phát huy những gì tốt đẹp nhất của nhân viên và không chú trọng kết quả kinh doanh, thì căn cứ vào đâu để đánh giá thành công?"

"Peter, tôi không nói nhà lãnh đạo khôn ngoan phải gạt bỏ kết quả

kinh doanh. Dĩ nhiên anh ta hiểu công ty phải có lợi nhuận thì mới tồn tại và phát triển được. Năng suất, sự hài lòng của khách hàng và chất lượng đều là những vấn đề cốt yếu mà nhà lãnh đạo phải quan tâm. Nhưng điều cần quan tâm trước hết chính là sự phát triển và bồi dưỡng những người anh ta đang dẫn dắt. Anh ta thật sự coi nhân viên là những viên ngọc thô đang chờ được mài giũa. Và anh ta biết khi nhân viên được sống và làm việc hết mình, lợi nhuận hiển nhiên sẽ đến. Vì thế để trả lời cho câu hỏi của anh, những nhà lãnh đạo có tầm nhìn sẽ đo lường sự thành công của mình bằng số lượng người anh ta tác động và thay đổi. Nhà lãnh đạo khôn ngoan sẽ đánh giá thành công của mình không phải bằng phạm vi quyền lực, mà bằng số lượng người được anh ta truyền sức mạnh. Anh hiểu rồi chứ?"

"Rất rõ ràng, Julian. Được rồi, vậy tiếp theo sẽ là gì?"

"Một khi anh và ban giám đốc của anh bắt đầu giải phóng tiềm năng tối đa của các nhân viên cấp dưới, hãy tiếp tục truyền đạt và làm rõ tầm nhìn về tương lai to lớn mà anh có. Khi ấy, tất cả nhân viên của anh sẽ cùng làm việc hướng đến một mục tiêu chung, và kết quả là hiệu suất lao động được cải thiện và năng suất tăng vọt. Hãy truyền cảm hứng để họ đầu tư năng lượng và tinh thần vào đó. Hãy để họ cảm thấy đó cũng là mục tiêu của họ và hiểu được những gì mà thành tựu đó có thể mang lại. Không có điều gì khiến tâm trí tập trung hơn một viễn cảnh tương lai lay động mọi trái tim. Abe Lincoln biết điều này, Gandhi biết điều này, Mandela biết điều này, và Mẹ Teresa cũng biết điều này."

"Tôi sẽ thành thật với anh. Tôi hoàn toàn không hề có một tầm nhìn rõ ràng về tương lai, 'một mục tiêu chung' như lời anh nói, để truyền cảm hứng đến cho các nhân viên trong công ty. Tôi thật sự rất thích ví dụ anh đã đưa ra về việc cứu sống năm triệu sinh mạng. Tôi rất hứng thú với ý tưởng đó, và tôi chắc chắn là các nhân viên của tôi cũng vậy. Tôi cho rằng đây sẽ là một khởi đầu tuyệt vời. Anh có lời khuyên nào để giúp một nhà lãnh đạo có thể phát triển tầm nhìn cho tương lai không?"

"Tôi không có ý nói lời sáo rỗng đâu, nhưng Peter này, việc này đòi hỏi nhiều nỗ lực đấy. Anh cần dành nhiều thời gian để suy ngẫm về những điều có ý nghĩa nhất với anh, và xác định đâu là nơi GlobalView có thể cống hiến và tác động nhiều nhất. Hãy tĩnh tâm suy nghĩ và vận dụng khả năng của trí tưởng tượng. Hãy hình dung ra tương lai của GlobalView trong năm, mười, mười lăm năm nữa. Nhận thức sẽ mang đến sự thay đổi, vì vậy hãy hình dung ra tất cả khả năng có thể xảy ra trong tương lai.

Một cách khác có thể áp dụng để xác định tầm nhìn tương lai đó chính là phân tích các mối bận tâm của anh. Hãy nghĩ xem điều gì khiến anh và cả khách hàng của anh trăn trở mỗi ngày. Đừng chỉ đơn giản là đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Mọi công ty phát triển tốt đều làm được điều đó. Hãy cố gắng loại bỏ nỗi thất vọng khỏi cuộc sống của họ. Đó chính là bí quyết để có được những khách hàng thỏa mãn và trung thành. Hãy bắt đầu dự đoán những điều khiến họ bận tâm và xác định tầm nhìn tương lai xoay quanh yếu tố này. Và có một điều cơ bản mà anh cần thực hiện: ngay khi xác định được mục tiêu cần tập trung cho tương lai, hãy liên tục đối chiếu nó với tình hình thực tế. Nếu tầm nhìn mà anh đề ra thật sự truyền cảm hứng, anh sẽ thấy có một khoảng cách nhất định giữa hoàn cảnh hiện tại với viễn cảnh tương lai đó. Từ khoảng cách giữa nơi anh đang đứng và nơi anh đang hướng đến, anh sẽ lập được chiến lược để thay đổi. Sau đó hãy sử dụng sức ảnh hưởng của mình để đảm bảo kế hoạch tương lai của anh sẽ sớm trở thành hiện thực của công ty. Hãy nhớ rằng 90% thành công nằm ở khâu điều hành và thực thi. Một trong những phẩm chất nổi bật của nhà lãnh đạo khôn ngoan là khả năng biến những ý định tích cực thành kết quả thực tế."

"Vậy, những nhà lãnh đạo có tầm nhìn là những con người của hành động. Họ không ngừng thôi thúc bản thân phải tìm ra con đường ngắn nhất và hiệu quả nhất để gắn kết hiện tại với tương lai và hiện thực hóa viễn cảnh mà mình tưởng tượng ra, có phải vậy không, Julian?"

"Đúng vậy. Họ hiểu rõ một quy tắc cổ xưa tên là Quy luật ý chí giảm dần và đảm bảo bản thân không bị rơi vào trường hợp đó."

"Ồ, đây lần đầu tiên tôi nghe đến quy luật này."

"Quy luật ý chí giảm dần cho rằng sự nhiệt tình của anh dành cho một ý tưởng hay chiến lược mới sẽ tỷ lệ nghịch với thời gian mà anh phải chờ để thực hiện ý tưởng hay chiến lược đó. Tôi nghĩ bất cứ ai trong thế giới chúng ta đều từng trải qua cảm giác hưng phấn khi bước ra từ một buổi hội thảo đầy ắp những ý tưởng tuyệt vời thôi thúc họ phải thay đổi mọi mặt trong đời sống của mình. Nhưng rồi sau đó những bộn bề của cuộc sống thường nhật choán hết tâm trí chúng ta và tất cả những dự định cũng như hứa hẹn thay đổi bị chúng ta vứt sang một bên. Càng để lâu thì khả năng chúng ta thực hiện những điều đó càng xa vời. Vì vậy, bài học rút ra là phải thực hiện ngay các chiến lược thay đổi trước khi nó bị chết yểu và chôn vùi theo cả tầm nhìn của anh. Nhiều năm trước, triết gia nổi tiếng người Đức Johann von Goethe từng nói, 'Bất cứ

điều gì anh có thể làm và mơ ước mình có thể làm, thì hãy thực hiện ngay lập tức. Sự táo bạo chứa đựng năng lực thiên tài, sức mạnh và cả những điều màu nhiệm'."

"Rất đơn giản mà không kém phần uyên thâm, Julian", tôi đáp, cố gắng chiêm nghiệm hết ý nghĩa trong những lời thông thái đó.

Trong vài giờ ngắn ngủi với Julian vào buổi tối hôm nay, tôi đã học được nhiều điều về nghệ thuật lãnh đạo hơn tất cả những gì tôi đã học được trong bao nhiêu năm kinh doanh. Đa số những gì Julian chia sẻ đều là những điều rất phổ biến, nhưng cũng giống như Voltaire từng nói, "Thường thức là những điều không hề tầm thường và không phải ai cũng biết". Có thể là do tôi chưa bao giờ dành thời gian để suy nghĩ một cách thấu đáo về những yếu tố làm nên nghệ thuật lãnh đạo và cách tôi vận dụng chúng vào công việc của mình. Mỗi ngày của tôi trôi với quá nhiều vấn đề tưởng như cấp bách, đến mức tôi đã quên mất những nguyên tắc cơ bản tạo nên hiệu quả lãnh đạo.

Trớ trêu thay, chính sự lơ là của tôi đã khiến tình hình trở nên tồi tệ hơn. Cũng giống như câu chuyện về người gác ngọn hải đăng mà cha tôi đã kể khi tôi còn nhỏ. Người gác ngọn hải đăng chỉ có một lượng dầu vừa đủ để thắp sáng ngọn đèn dẫn đường cho tàu thuyền không va vào đá ngầm. Một buổi tối, người hàng xóm ghé qua và xin mượn một ít dầu để thắp đèn nhà mình, và người gác hải đăng đã đưa cho ông ta một ít. Lại một tối khác, một lữ khách gõ cửa và van nài người gác hải đăng cho anh ta một chút dầu để anh ta có thể tiếp tục hành trình của mình. Bị xiêu lòng, người gác hải đăng lấy dầu cho anh ta. Buổi tối ngày hôm sau, một bà mẹ khốn khổ lại đập cửa đánh thức người gác hải đăng giữa đêm khuya. Bà cầu xin một chút dầu để thắp sáng ngôi nhà để làm việc nuôi sống gia đình mình. Và anh lại đồng ý. Lượng dầu dự trữ nhanh chóng cạn kiệt và ngọn hải đăng bị tắt ngóm. Rất nhiều tàu thuyền đâm vào nhau và rất nhiều sinh mạng đã hy sinh chỉ bởi người gác hải đăng đã không tập trung vào nhiệm vụ hàng đầu của mình. Anh ta đã quên mất trọng trách của mình và phải trả giá đắt cho điều đó.

Tôi nhận thấy rằng mình đang giẫm vào vết xe đổ của người gác hải đăng nọ. Tôi đã không tập trung vào những nguyên tắc cơ bản của một nhà lãnh đạo sáng suốt, hiệu quả và khôn ngoan như Julian đã chia sẻ. Nếu không thay đổi cách điều hành công ty và bắt đầu tập trung vào những điều cần ưu tiên ngay bây giờ, tôi cảm thấy mình cũng sẽ phải đối mặt với thảm họa và phải trả một cái giá rất đắt.

Và lần đầu tiên trong buổi tối hôm nay, Julian có vẻ mệt mỏi. Đã nhiều giờ trôi qua kể từ lúc chúng tôi gặp nhau dưới mái hiên và Julian gây bất ngờ với một cú vung gậy thần sầu. Và mặc dù đã khám phá ra nhiều bí quyết làm mới bản thân cũng như những nguyên tắc hữu ích về nghệ thuật lãnh đạo, Julian vẫn chỉ là một người phàm bằng xương bằng thịt, và việc anh cảm thấy mệt sau chừng ấy thời gian là chuyện đương nhiên.

"Julian, tôi rất biết ơn vì những gì anh đã làm cho tôi hôm nay. Tôi rất cần sự chỉ dẫn. Anh đã dành cả buổi tối để chia sẻ với tôi những bài học quý giá sẽ giúp thay đổi diện mạo công ty tôi một khi tôi đủ can đảm để áp dụng nó. Tôi có thể lắng nghe anh cả đêm. Anh luôn là một diễn giả tuyệt vời và tràn đầy năng lượng. Nhưng tôi muốn công bằng với anh. Tôi đề nghị chúng ta nên ngừng ở đây và tiếp tục vào sáng mai ở văn phòng tôi. Tôi sẽ dành nguyên buổi sáng cho anh. Còn bây giờ thì để tôi đưa anh về nhé."

"Cảm ơn sự chu đáo của anh, Peter. Quả thật là tôi bắt đầu cảm thấy hơi buồn ngủ. Dù vẻ ngoài trông có trẻ trung ra sao thì anh cũng biết tuổi thật của tôi rồi đấy. Mặc dù cảm thấy tràn trề sinh lực hơn cả hồi hai mươi tuổi, tôi vẫn cần chợp mắt vài giờ để tái tạo năng lượng cho cơ thể và trí óc. Nếu anh không phiền thì tôi muốn đi bộ về chỗ đang ở. Dù sao thì nơi đó cũng cách đây không xa."

"Nhưng chúng ta đang ở giữa vùng ngoại ô đấy, Julian. Trong bán kính vài dặm xung quanh chỉ có rừng và đồng không mông quạnh", tôi nói bằng giọng lo lắng chân thành.

"Đừng lo cho tôi. Tôi ổn mà", Julian đáp, thể hiện rõ mong muốn giữ bí mật về nơi trú ngụ của mình.

"Vậy hẹn gặp anh vào sáng mai nhé?"

"Thật ra thì sáng mai tôi bận mất rồi. Và trong vài ngày tới tôi có một vài việc cần phải xử lý."

Tôi pha trò, "Đừng nói với tôi là anh định tậu một chiếc Ferrari mới nhé".

"Không đâu, Peter. Thời Ferrari đó đã qua rồi. Giờ đây tôi là một con người đơn giản mang trong mình những chân lý đơn giản mà mọi người trong thế giới của chúng ta cần biết. Tôi đã hứa với Yogi Raman và các vị tu sĩ khác rằng tôi sẽ dành trọn cuộc đời còn lại để chia sẻ những tri thức quý giá của họ đến với những người cần chúng. Và đây chính xác là những gì tôi sẽ thực hiện. Chúng ta có

thể gặp nhau vào thứ Sáu tới không? Như thế anh sẽ có thời gian để chiêm nghiệm lại những gì tôi vừa chia sẻ với anh và thực hành một số ý tưởng."

"Chắc chắn rồi. Nếu anh muốn ta gặp nhau vào thứ Sáu tới thì là thứ Sáu tới. Địa điểm và thời gian không đổi chứ?"

"Thật ra thì tôi muốn hẹn anh ở một chỗ khác, hãy gặp nhau ở công viên phía sau Tòa Thị chính. Có vài thứ thú vị tôi muốn cho anh xem", Julian trả lời. "Còn bây giờ thì tôi sẽ đi bộ cùng anh ra đến chỗ để xe. Vẫn còn vài nguyên tắc lãnh đạo tôi muốn chia sẻ nhanh với anh."

Chúng tôi đứng dậy và bắt đầu đi về bãi đỗ xe. Bỗng Julian dừng lại.

"Trong nhà điều hành này vẫn còn chiếc tivi màn hình lớn đúng không?"

"Đúng vậy, có vấn đề gì sao?"

"Hãy đi theo tôi. Tôi cần chỉ cho anh thấy cái này", Julian đáp lại và vội vã băng qua hành lang tối om để tiến vào bên trong nhà điều hành của câu lạc bộ.

"Quý ngài này đi cùng anh sao, Peter?", viên quản lý hỏi khi thấy chúng tôi đi qua, rõ ràng là anh ta không hài lòng với cách ăn mặc của Julian. Tôi gật đầu và tiếp tục đi theo Julian, người vừa mới bước vào căn phòng trống có chiếc tivi màn hình lớn. Chúng tôi nhanh chóng ngồi xuống trước màn hình và xem tin tức buổi tối.

Tôi hỏi với vẻ hoang mang, hoàn toàn không rõ mục đích của bạn mình, "Anh muốn tìm hiểu tin tức trong ngày à?"

"Không đâu", Julian trả lời trong khi bấm chọn nút "radio" trên chiếc điều khiển đặt trên bàn. Giờ đây, màn hình vẫn chiếu tin tức nhưng giọng nói của phát thanh viên được thay bằng một giai điệu nhạc cổ điển êm ái được phát từ một đài truyền thanh địa phương. Một sự tương phản kỳ lạ. Màn hình chiếu những hình ảnh về tình trạng bạo lực đang gia tăng ở nhiều thành phố trên khắp cả nước, còn âm thanh lại là một bản dạ khúc du dương của Vivaldi.

"Julian, anh đang làm gì vậy?"

"Tôi xin lỗi, nhưng có chỗ nào không ổn à?", Julian đáp và nở nụ

cười như thường lệ.

“Đương nhiên rồi. Hình ảnh và âm thanh không ăn nhập với nhau.”

“Đây chính là điều tôi muốn cho anh thấy đấy. Rất nhiều nhà lãnh đạo hiện nay đang làm điều tương tự. Họ nói với khách hàng một đằng và làm một nẻo. Họ thuyết giáo với nhân viên về chính sách thắt chặt tài chính nhưng lại bí mật thương lượng về các khoản bồi thường cho bản thân. Họ khen ngợi một nhà quản lý cấp cao ở trước mặt nhưng lại lên tiếng chê bai ngay khi người đó quay lưng đi. Họ thiếu sự chân thành. Họ không có phẩm chất. Họ không chính trực. Vậy đấy, hình ảnh của họ cũng không ăn nhập gì với âm thanh.”

Tôi chưa bao giờ nghĩ đến tầm quan trọng của sự chính trực trong triết lý lãnh đạo. Tôi là người theo trường phái “kết quả nói lên tất cả” và tin rằng đôi khi chúng ta cũng phải sử dụng một vài mánh khóe để đạt được kết quả mong muốn. Càng ngẫm lại, tôi càng nhận ra mình đang hành xử như thể sự thật không quan trọng trong quá trình vận hành công ty. Cách hành xử của tôi truyền thông điệp đến với mọi người rằng một vài trò gian lận và vài lời nói dối là chấp nhận được. Đây là một chuyện hết sức bình thường và phổ biến trong kinh doanh. Tôi sẽ dựng lên một lý do nào đó để biện minh cho việc mình không gặp một giám đốc đang bế tắc trong công việc. Tôi sẵn sàng phá bỏ lời hứa với một khách hàng chủ chốt khi lời hứa đó bị chen ngang bởi một vấn đề cấp bách hơn, và có thể là có lợi hơn. Chắc chắn điều này đã ảnh hưởng đến các nhân viên và cách làm việc của họ.

Julian tiếp tục, “Những nhà lãnh đạo khôn ngoan không quan tâm đến việc tỏ ra đúng đắn, mà họ coi trọng việc làm điều đúng đắn. Họ không coi việc lãnh đạo là một cuộc thi về độ yêu thích, nơi mà họ phải làm vừa lòng tất cả những người đã đặt cược cho mình. Họ có một kế hoạch rõ ràng cho tương lai, tập trung vào quyền lợi của tất cả mọi người, và họ kiên trì hướng đến mục tiêu chung đó. Viễn cảnh tương lai chính là ngọn hải đăng của họ, soi sáng con đường họ cần đi giữa những bộn bề xung quanh. Họ lãnh đạo dựa theo những nguyên tắc cơ bản, những nguyên tắc này sẽ tiếp sức và duy trì cho định hướng của họ. Với họ, lời nói đi đôi với hành động - trước sau như một. Một nhà lãnh đạo chính trực sẽ không bao giờ nói ra những điều phản bội lại con tim và luôn có những nguyên tắc dẫn dắt hành động của mình. Hãy là một nhà lãnh đạo có nguyên tắc, Peter. Hãy bảo vệ cho điều gì đó to lớn hơn bản thân, và anh sẽ được kính trọng. Thậm chí là được tôn thờ”.

“Vậy đó là những nguyên tắc nào?”

“Tựu trung thì tôi gọi đó là Phẩm cách Gandhi vì đây là những tính cách chi phối cuộc đời và phong cách lãnh đạo của Gandhi. Chúng bao gồm sự trung thực, chuyên nghiệp, nhẫn nại, kiên định, trung thành, can đảm, và có lẽ cao hơn hết thảy là sự khiêm tốn. Và một khi đã nghiên cứu và ứng dụng chúng vào cách lãnh đạo của mình, anh sẽ thu được kết quả đáng kinh ngạc đấy, hiệu suất của công ty sẽ hoàn toàn thay đổi. Một khi cách lãnh đạo của anh trở nên chính trực và có tầm nhìn, thì anh đã tạo ra một mỏ neo giữ cho con thuyền GlobalView vững vàng trước bão giông. Mỗi khi phải đối mặt với một cơn khủng hoảng, anh sẽ thấy bình tĩnh hơn và ít hoảng loạn hơn. Nhân viên của anh sẽ hành xử can đảm hơn, nhã nhặn hơn và tôn trọng anh hơn. Ở thế kỷ 19, triết gia người Tây Ban Nha Carlos Reyles đã đưa ra một luận điểm xuất sắc, ‘Nguyên tắc với con người cũng giống như là rễ với cây. Nếu không có bộ rễ chắc khỏe, cây sẽ bị những cơn gió lớn quật ngã. Thiếu đi nguyên tắc, con người cũng không thể nào chống chọi được với những bão tố cuộc đời’.”

“Làm cách nào tôi có thể áp dụng những Phẩm cách Gandhi vào công ty? Ý tôi là mọi thứ hiện giờ đã quá tồi tệ và không ai sẵn lòng đón nhận cái mới. Hầu hết chúng tôi đều cảm thấy rằng những thay đổi chúng tôi đối mặt trong một năm qua là quá đủ cho một đời người.”

Câu trả lời của Julian rất đơn giản, “Anh hãy làm gương. Trước đây tôi có đọc một câu chuyện kể rằng có một người tìm đến Gandhi và hỏi ông về bí quyết có thể thay đổi những điều xung quanh mình. Gandhi đã suy nghĩ trong một lúc rồi trả lời, ‘Trước tiên anh phải thay đổi*chính mình*’. Và đây chính là bí quyết để khơi dậy sự năng động và chính trực ở GlobalView. Anh cần trở thành sự thay đổi mà anh mong muốn. *Đừng kỳ vọng người khác làm những điều mà bản thân anh không sẵn lòng làm.* Anh cần trở thành hình mẫu để nhân viên noi theo. Mọi người sẽ làm theo những gì họ thấy. Seneca thấu hiểu ý nghĩa này khi ông cho rằng, ‘Tôi sẽ sống và suy nghĩ như thể cả thế giới có thể nhìn thấy cuộc sống của tôi và thấu hiểu suy nghĩ của tôi’”.

“Một câu nói rất hay. Đây chính xác là câu khẩu hiệu nên dán trên bảng tin ở nhà ăn công ty.”

Julian đồng tình, “Hoặc treo trong phòng giám đốc. Những nhà lãnh đạo khôn ngoan trở thành đại sứ tốt nhất cho chính mình. Họ trở thành những tấm gương sáng cho những điều mà họ kỳ

vọng người khác thực hiện. Đừng ép buộc mọi người làm việc cật lực với mức phụ cấp bèo bọt trong khi anh dành cho mình một buổi chiều để đi chơi golf. Đừng cắt giảm lương của mọi người trong khi cùng lúc đó, anh lại cho tu sửa lại phòng làm việc của mình. Đừng thuyết phục mọi người tin tưởng vào định hướng tương lai trong khi anh đang âm thầm lên kế hoạch tháo chạy. Những người xung quanh anh không hề ngu ngốc. Họ có thể cảm nhận được anh có chính trực hay không. Hãy thực hành triết lý lãnh đạo của anh. Hãy trở thành một trong những nhà lãnh đạo xuất chúng có khả năng đi từ việc biết điều gì là đúng đắn đến việc thực hành những điều đúng đắn, và cuối cùng là trở thành tấm gương cho điều đúng đắn. Hãy nhớ lấy lời của Socrates, 'Để trở nên vĩ đại, điều đầu tiên cần làm là phải thể hiện đúng con người mình'."

Tôi bắt đầu điểm lại tất cả những khuyết điểm trong tính cách của bản thân đã bộc lộ qua công việc từ trước tới nay. Tôi thường xuyên nói một đằng làm một nẻo. Tôi quan tâm đến lợi ích của bản thân nhiều hơn quyền lợi của nhân viên. Tôi rất nóng tính, tôi dễ dàng nổi đóa với nhân viên, tôi chỉ biết có bản thân, tôi không phải là người biết lắng nghe và rất thiếu sự chân thành. Tôi từng nghĩ rằng mọi người sẽ không chú ý đến những khuyết điểm đó nhưng giờ đây tôi nhận ra là họ rất để tâm. Lần đầu tiên trong đời, tôi nhận ra rằng sự lãnh đạo yếu kém của tôi đang kéo lùi sự phát triển của công ty. Nhân viên không tin tưởng tôi. Và bây giờ đã đến lúc tôi ngưng việc đổ lỗi cho người khác cũng như các yếu tố khách quan khác vì những khó khăn mà GlobalView đang gặp phải. Đã đến lúc tôi phải dọn dẹp những gì mình gây ra. Đã đến lúc tôi phải "trở thành sự thay đổi".

Julian tiếp tục, "Những khuyết điểm của anh sẽ phát triển những khuyết điểm nơi nhân viên của anh. Khi anh cư xử thô lỗ với một nhân viên nào đó, anh đã cho họ cái quyền được thô lỗ với một người khác. Khi anh nói dối một ai đó, anh tiếp tay cho người đó lừa dối một người khác. Khi anh đến trễ trong một cuộc họp, anh ngầm thừa nhận rằng sự đúng giờ không quan trọng. Và tất cả những thông điệp này sẽ hình thành nên văn hóa công ty - trở thành kim chỉ nam cho mọi hành động của anh và đội ngũ nhân viên".

"Làm sao tôi có thể trở thành tấm gương cho mọi người, Julian? Tôi đã duy trì phong cách lãnh đạo như vậy rất lâu rồi, tôi không dám chắc mình nên bắt đầu thay đổi từ đâu."

"Trước hết, tôi đề nghị anh nên tự kiểm điểm quá trình lãnh đạo

của mình. Hãy nghiền ngẫm tất cả những sở trường và sở đoản của bản thân, ở cương vị là một nhà lãnh đạo. Hãy hiểu bản thân. Như tôi đã nói, nhận thức mở đường cho sự thay đổi. Sau đó, khi đã xác định được những điểm cần thay đổi, dù là mặt cá nhân hay công việc, hãy bắt đầu từ những cái nhỏ trước. Gần đây tôi có đọc một bài báo viết về một công ty địa phương cũng đang gặp phải tình trạng tương tự GlobalView: tinh thần làm việc sa sút, năng suất sụt giảm, sự sáng tạo biến mất và lợi nhuận không có.

Sau đó, người lãnh đạo nghĩ ra một giải pháp đơn giản. Cô ấy nhận ra việc nhân viên nhà máy hiếm khi gặp mình chính là một nguyên nhân gây ra tình trạng tồi tệ trên, và thế là cô bắt đầu thực hiện một nguyên tắc đơn giản là thường xuyên rảo quanh nhà máy. Khi làm điều đó, cô nhận ra rằng không giống với khu văn phòng điều hành ngăn nắp ở tầng trên, nhà máy rất luộm thuộm. Rác vương vãi khắp lối đi, trên tường đầy những hình vẽ nguệch ngoạc, đồ dùng cáu bẩn và phủ một lớp bụi dày. Rõ ràng là không có ai quan tâm đến không gian làm việc của họ.

Trong những lần đi xuống nhà máy, quan sát và trò chuyện với các nhân viên, cô lặng lẽ nhặt rác trên lối đi, hy vọng rằng hành động mẫu ấy phần nào sẽ tác động đến suy nghĩ của nhân viên. Rất nhanh sau đó, các nhân viên làm theo cô ấy. Khi vừa đi lại và trao đổi công việc với cô, họ cũng nhặt rác rơi trên sàn và bỏ vào thùng rác gần nhất. Sau đó, khi nhận ra không gian làm việc đã sạch đẹp hơn như thế nào, họ đề xuất được sơn tường theo màu sắc mà họ muốn. Cô ấy đồng ý. Sau đó đến việc tổng vệ sinh cả nhà máy, được thực hiện tiên phong bởi những công nhân nơi đó, những người mà giờ đây bắt đầu tự hào về nơi làm việc của mình. Điều này lại giúp tăng tinh thần làm việc, nâng cao năng suất, và mọi người đều có cảm giác công ty là của mình. Họ bắt đầu cảm thấy yêu thích công việc và công ty. Sự thay đổi tích cực này chẳng mấy chốc đã lan rộng khắp công ty và công ty đã hồi sinh."

"Tất cả bắt đầu từ một hành động đơn giản của người đứng đầu."

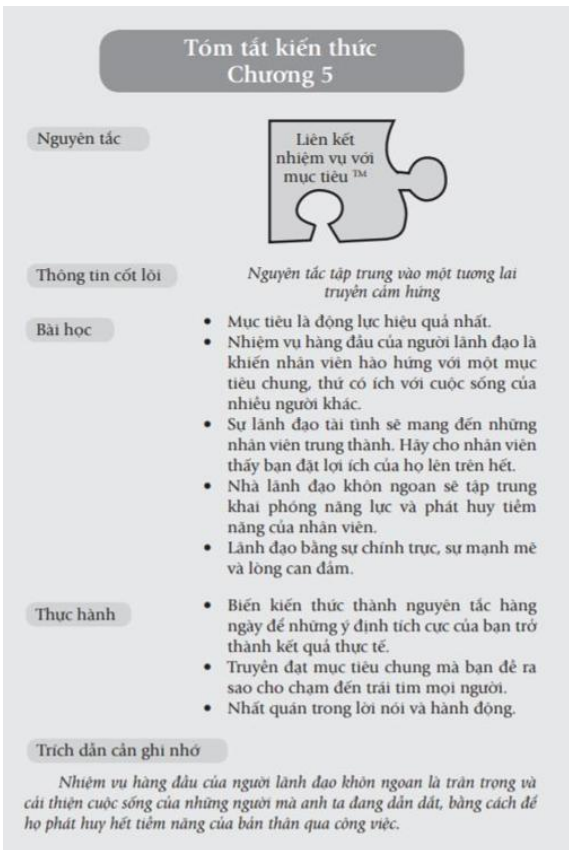
"Những hành động nhỏ có thể tạo ra những kết quả to lớn đấy, Peter. Đừng bao giờ quên rằng nhân viên của anh đang dõi theo anh mỗi ngày. Họ nhìn vào anh để xác định hành vi nào là được chấp nhận, hành vi nào là không. Vì vậy, hãy là một hình mẫu để mọi người noi theo. Và hãy học theo cách của người lãnh đạo trong câu chuyện tôi vừa kể. Đừng giam mình trong phòng làm việc nguy nga của mình nữa, hãy bước ra khỏi ngai vàng, đến và nói chuyện với nhân viên của anh. Hãy lắng nghe họ. Tìm hiểu xem điều gì là có ý nghĩa với họ. Hãy lắng nghe những mơ ước,

mong muốn và cả mối bận tâm của họ. Hãy hiểu được tình hình thực tại của công ty. Hầu hết các nhà lãnh đạo đều không ý thức được điều này, giống như Yogi Raman từng nói với tôi 'Cá luôn bơi trong nước nên cá thường không nhận ra nước'."

Nói xong, Julian bắt tay tôi và đi vào màn đêm. Bỗng anh dừng lại và quay về phía tôi.

"À, tôi quên đưa cho anh thứ này. Nó sẽ cho anh vài điều để nghiền ngẫm trước khi đến cuộc hẹn tuần tới của chúng ta." Julian cho tay vào trong chiếc áo choàng mà anh đã mặc suốt cả buổi tối hôm nay, bất chấp thời tiết nóng bức. Anh lôi ra một vật mà tôi không thể nhìn rõ vì trời quá tối, và nhẹ nhàng đặt vào tay tôi. Rồi anh nhanh chóng biến mất trong màn đêm.

Khi đi đến chỗ đậu xe, tôi nương vào ánh đèn tờ mờ hắt ra từ kính chiếu hậu để nhìn rõ món quà của Julian. Lại là một mảnh ghép bằng gỗ nữa, và cũng giống như lần trước, trên đó có khắc dòng chữ, *"Nguyên tắc thứ hai: Quản lý bằng khối óc, lãnh đạo bằng con tim".*



Tóm tắt kiến thức Chương 5

Nguyên tắc

Liên kết nhiệm vụ với mục tiêu ™

Thông tin cốt lõi

Nguyên tắc tập trung vào một tương lai truyền cảm hứng

Bài học

- Mục tiêu là động lực hiệu quả nhất.
- Nhiệm vụ hàng đầu của người lãnh đạo là khiến nhân viên hào hứng với một mục tiêu chung, thứ có ích với cuộc sống của nhiều người khác.
- Sự lãnh đạo tài tình sẽ mang đến những nhân viên trung thành. Hãy cho nhân viên thấy bạn đặt lợi ích của họ lên trên hết.
- Nhà lãnh đạo khôn ngoan sẽ tập trung khai phóng năng lực và phát huy tiềm năng của nhân viên.
- Lãnh đạo bằng sự chính trực, sự mạnh mẽ và lòng can đảm.

Thực hành

- Biến kiến thức thành nguyên tắc hàng ngày để những ý định tích cực của bạn trở thành kết quả thực tế.
- Truyền đạt mục tiêu chung mà bạn đề ra sao cho chạm đến trái tim mọi người.
- Nhất quán trong lời nói và hành động.

Trích dẫn cần ghi nhớ

Nhiệm vụ hàng đầu của người lãnh đạo khôn ngoan là trân trọng và cải thiện cuộc sống của những người mà anh ta đang dẫn dắt, bằng cách để họ phát huy hết tiềm năng của bản thân qua công việc.

Nguyên tắc thứ hai

QUẢN LÝ BẰNG KHỐI ÓC, LÃNH ĐẠO BẰNG CON TIM

Chương 6
Nguyên tắc trong quản lý nhân sự

Người nào không biết quan tâm đến những người xung quanh mình thì người đó chắc chắn sẽ gặp nhiều trắc trở to lớn nhất trong cuộc sống và gây ra nhiều tổn thương sâu sắc nhất cho người khác. Chính những người đó là căn nguyên cho mọi thất bại của loài người.

Alfred Adler

Trên đường lái xe về nhà, tâm trí tôi vẫn quẩn quanh những điều mà Julian vừa chia sẻ. Những điều đó đúng đắn đến mức tôi ước gì mình đã tự phát hiện ra chúng từ nhiều năm trước. Nếu được vậy, tôi đã không phải lâm vào tình huống tồi tệ với những căng thẳng triền miên như hiện giờ. Nếu tôi biết áp dụng những nguyên tắc lãnh đạo này từ trước, thì ai biết được giờ đây GlobalView đang đứng ở vị trí nào? Tâm trí tôi lúc này lại mơ màng nghĩ đến viễn cảnh mà tôi vẽ ra cho GlobalView trong mười năm tới. Tôi tưởng tượng đến cảnh chúng tôi trở thành công ty lớn nhất và xuất sắc nhất trong lĩnh vực của mình trên toàn thế giới. Tôi hình dung đến bao nhiêu nhân viên mà tôi có thể chắp cánh vươn xa, bao nhiêu cuộc đời mà chúng tôi có thể chạm đến được. Nghĩ đến đó, tôi bất giác mỉm cười.

Thật tốt khi ta có thể mơ mộng trở lại. Jonas Salk từng nói rằng, "Tôi có những giấc mơ và cả những cơn ác mộng. Và tôi đã vượt qua những cơn ác mộng của mình bằng chính những giấc mơ". Tất cả những nhà lãnh đạo kiệt xuất mà tôi từng biết đều là những người biết ước mơ. Từ những suy ngẫm sâu xa, họ đã nhận ra sự thôi thúc mãnh liệt bên trong nội tâm và đủ can đảm để hoàn toàn đắm mình trong đó. Hồi còn là doanh nhân trẻ đầy khát vọng và nỗ lực xây dựng GlobalView, tôi có thể ngồi lặng yên

hàng giờ, chẳng làm gì mà chỉ tập trung suy nghĩ những điều lớn lao về tương lai của chúng tôi. Nhưng đi cùng với sự phát triển của công ty, những khoảng lặng suy ngẫm ngày càng ít dần và trở nên rời rạc, thay vào đó là những cơn đau đầu và căng thẳng triền miên. Cuộc gặp gỡ với Julian, người rõ ràng đã trải qua quá trình tự lột xác, đã hoàn toàn thay đổi cuộc đời tôi. Tôi biết chắc mình có những tố chất của một nhà lãnh đạo khôn ngoan. Tôi chỉ cần xác định những việc phải làm, và những tri thức sâu sắc về nghệ thuật lãnh đạo mà Julian vừa chia sẻ đang cho tôi biết những việc đó. Tôi cảm thấy tương lai tràn đầy hy vọng và đám mây ảm đạm mờ mịt cũng dần tan biến. Bản thân tôi lúc này thật hứng khởi, mới mẻ và đầy ắp năng lượng.

Đêm hôm đó, tôi xé một tờ giấy từ quyển sổ tay đặt trên bàn trong phòng làm việc. Dù đã quá hai giờ sáng, tôi vẫn cặm cụi ghi chép lại tất cả những gì tôi đã học được. Tôi đã được chia sẻ về *Nguyên tắc thứ nhất của thuật lãnh đạo: Liên kết nhiệm vụ với mục tiêu* và rất nhiều chân lý bất biến khác về thuật lãnh đạo xoay quanh bài học tuyệt vời này. Julian cũng đã gợi ý cho tôi về nguyên tắc thứ hai trong số tám nguyên tắc - một nguyên tắc đòi hỏi tôi phải quản lý bằng khối óc, lãnh đạo bằng con tim. Và tôi biết vẫn còn rất nhiều thứ đang chờ mình phía trước.

Sau khi ghi chép lại tất cả những điều đã học được ra giấy, tôi bắt đầu liệt kê một số cách thức thực hành những bài học này. Sau tất cả, Julian đã cảnh báo tôi về cái mà anh ấy gọi là Khoảng cách Hiệu suất, một lý thuyết cho rằng các vấn đề trong việc lãnh đạo thường xuất hiện khi những người "đầu tàu" thất bại trong việc biến ý tưởng thành hành động. Bằng chính kinh nghiệm thương trường của bản thân, tôi hiểu rằng đa số những hoạt động kém hiệu quả nảy sinh từ việc nhiều người không có tính tự giác kỷ luật để thực hiện những việc cần phải làm vào những lúc cần thiết. Họ trì hoãn những việc có ý nghĩa quan trọng thật sự trong công việc cũng như trong cuộc sống để ưu tiên làm các việc dễ dàng và ngay sẵn trước mắt. Cho đến một ngày, khi đã đi gần hết đoạn đời, những người này tỉnh dậy và chợt nhận ra những gì mà đáng lẽ họ đã có thể làm trước đây. Họ nuối tiếc tất cả thời cơ bị bỏ lỡ và những cơ hội họ đã đánh mất. Nhưng đáng buồn thay, khi đó mọi chuyện đã quá muộn màng. Như một câu nói thế này, "Giá như tuổi trẻ có thể biết, giá như tuổi già có thể làm".

Tôi cẩn thận nghĩ về tầm nhìn của mình đối với tương lai của GlobalView. Từ sâu trong tâm khảm, tôi tự hỏi công ty chúng tôi có thể tạo ra ảnh hưởng to lớn nhất ở đâu. Tôi nghĩ cách để có thể bắt đầu trao đổi với nhân viên về tầm nhìn đang dần được tôi

định hình, và làm cách nào tôi có thể khiến họ hiểu rằng một khi giúp tôi hoàn thành ước mơ của mình, thì mơ ước của họ cũng sẽ thành hiện thực. Tôi suy ngẫm về những thay đổi trong đời sống con người mà tầm nhìn mới này sẽ mang lại, và làm cách nào để nhân viên của tôi hiểu công việc của họ thật sự có giá trị.

Sau đó, tâm trí tôi lại tập trung nghĩ đến những phương pháp giúp mình trở thành "một người giải phóng", nói theo ngôn ngữ của Julian. Tôi cần phải nhìn nhận vai trò lãnh đạo của mình như một người giải phóng chứ không phải kìm hãm những năng lực nổi trội của đội ngũ nhân viên. Tôi phải ngừng quản lý từng việc nhỏ và bắt đầu để cho nhân viên chịu trách nhiệm nhiều hơn với kết quả công việc của họ. Tôi phải bắt đầu vạch ra những mục tiêu rõ ràng, thay vì đề ra phương pháp thực hiện, để cho nhân viên được tự do sáng tạo và thể hiện sự khéo léo linh động trong công việc. Tôi phải để nhân viên được phát triển bản thân qua công việc và đặt ra cho họ nhiều thử thách hơn. Tôi cần phân công "đúng người đúng việc" mà không liên tục kiểm tra giám sát nữa. Và tôi phải xây dựng lại phong cách lãnh đạo rõ ràng và chính trực cho chính bản thân mình.

Không còn lớn tiếng la lối nữa. Không còn nói xấu sau lưng người khác hoặc giấu nhẹm thông tin nữa. Không còn các mánh khóe hay các chiêu trò gây áp lực. Dĩ nhiên khi hoàn cảnh yêu cầu, tôi vẫn sẽ mạnh mẽ và quyết liệt. Đó là chuyện đương nhiên. Nhưng tôi còn phải "đứng lên đấu tranh vì điều gì đó", như Julian đã chỉ ra. Tôi phải quản lý bản thân và cách lãnh đạo của mình bằng chính những nguyên tắc quý giá anh ấy đã nhắc đến. Nhân viên của GlobalView xứng đáng nhận được những điều tốt đẹp hơn.

Sắp đến ngày hẹn kế tiếp với Julian. Tôi háo hức mong gặp anh ấy đến mức không ngủ được. Nguồn năng lượng trong tôi tăng vọt khi những tri thức mà Julian đã học được từ Hy Mã Lạp Sơn nay đã trở thành một phần trong cuộc sống của chính tôi. Tôi không thể lý giải được nguyên do. Nhưng tôi đoán rằng cảm giác này cũng tương tự như khi ta có con đầu lòng. Đó là một cảm xúc mới mẻ hòa quyện giữa sự hưng phấn, say mê và trách nhiệm. Bạn sẽ không muốn bỏ lỡ một khoảnh khắc nào và cảm thấy biết ơn vì cuối cùng điều đó cũng đã đến với mình.

Chỉ trong vài ngày áp dụng các nguyên tắc mà Julian hướng dẫn, tôi đã thấy một số tiến triển đáng kể bắt đầu xuất hiện trong công ty. Tôi trở nên cởi mở, chân thành và biết quan tâm hơn. Tôi bắt đầu lắng nghe ý kiến và mong muốn của mọi người trong công ty. Tôi bắt đầu lan tỏa tinh thần phấn chấn của mình khắp công ty và

truyền đạt một tầm nhìn vĩ đại hơn về tương lai của GlobalView. Và tôi bắt đầu để tâm đến những cộng sự của mình. Ngay cả cô trợ lý cấp cao của tôi, Arielle - một phụ nữ nghiêm túc hiếm khi hạ thấp bức tường phòng vệ trước mặt tôi - cũng nói đùa rằng chắc hẳn tôi đã bị đánh tráo bằng "một bản sao ngoài hành tinh thuộc bộ lạc hiền lành và thông thái" nào đó. Cô nói với giọng nghiêm túc hơn, "Cho dù chuyện gì đã xảy ra, thưa ngài Franklin, thì mọi người đều thích sự thay đổi của ngài và hy vọng ngài sẽ duy trì được nó. Và không ai có thể tin nổi cách ngài đã thiêu rụi câu khẩu hiệu cũ kỹ của chúng ta ngay giữa bãi đỗ xe vào sáng hôm qua. Sự kiện đó chắc chắn sẽ đi vào lịch sử của GlobalView!".

Cuối cùng cũng đến thứ Sáu. Suốt dọc đường lái xe từ trụ sở công ty đến công viên phía sau Tòa Thị chính, nơi mà Julian đã hẹn, tôi vân vê trong tay mảnh ghép mà anh ấy đưa vào lần gặp trước. Nguyên tắc thứ hai: Quản lý bằng khối óc, lãnh đạo bằng con tim. "Chính xác thì điều này có ý nghĩa gì?", tôi tự hỏi. Cho đến giờ Julian đã chia sẻ với tôi một vài thông tin vô cùng quý giá. Đó là những điều vừa mang sức ảnh hưởng to lớn vừa rất thực tế. Thế nhưng cụm từ "lãnh đạo bằng con tim" khiến tôi cảm thấy hơi bối rối. Tôi hy vọng Julian sẽ không nhẹ tay với tôi.

Như đã hẹn, Julian đã có mặt ở công viên chờ tôi. Và bất chấp tiết trời mùa hạ nóng bức, anh vẫn mặc trang phục của các nhà sư vùng Hy Mã Lạp Sơn, những người bằng trí tuệ uyên bác của mình đã thay đổi hoàn toàn cuộc đời anh. Nhưng có sự thay đổi khác lạ là hôm nay anh đeo một cặp kính râm thời thượng, loại mà các ngôi sao phim hành động và các ca sĩ nhạc rock ưa chuộng. Một sự tương phản quá ấn tượng.

"Cặp kính đẹp đấy, Julian", tôi vừa nói vừa vỗ vai anh trong niềm vui hội ngộ.

"Tôi đã nghĩ là anh sẽ thích nó. Tôi đã mua nó hôm trước từ một anh bán hàng rong bên đường. Anh ta nói rằng tôi cần 'tân trang' lại ngoại hình. Thế là tôi nghe theo", Julian cười lớn. "Mà dẫu sao thì tôi cũng cần nó mà, để bảo vệ mắt khỏi ánh nắng gay gắt này", anh nói thêm và ngước lên nhìn trời.

"Để không bị mất đi tầm nhìn, đúng không?", tôi đáp lại, ra vẻ một học trò thuộc bài.

"Nói hay lắm, Peter. Nghe như anh đã nghiền ngẫm khá nhiều đấy."

“Chính xác. Thật ra thì tôi đã nghe theo lời khuyên của anh và bắt đầu làm một số việc chứ không hẳn chỉ ngồi suy nghĩ thôi đâu - tôi đã bắt tay vào hành động.”

“Tuyệt vời! Tôi biết rằng mình đã đúng khi đến gặp anh. Tôi biết anh sẽ vận dụng những bài học quý giá mà các bậc hiền triết đã truyền thụ cho tôi vào những việc đúng đắn. Và nói theo cách yêu thích của họ thì, ‘Khi học trò đã sẵn sàng, người thầy sẽ xuất hiện’.”

“Đúng là xuất hiện vừa kịp lúc luôn đấy, Julian. Mọi chuyện ở công ty đảo điên lên cả. Giờ thì tôi đã nhận thức được điều đó. Dù chỉ mới áp dụng những nguyên tắc mà anh chia sẻ trong vài ngày, tôi đã thấy vài biến chuyển tốt đẹp rồi”, tôi hào hứng thông báo với anh về những tiến triển mới. “Tôi biết rằng bây giờ hãy còn quá sớm và cần rất nhiều thời gian để thay đổi toàn diện, nhưng đã có vài tín hiệu lạc quan. Tôi đã chia sẻ bài học của anh đến mọi thành viên trong ban lãnh đạo và mọi cấp quản lý trong công ty. Đổi lại, tôi yêu cầu họ cũng phải chia sẻ những kiến thức này đến mọi người trong nhóm của họ để tất cả chúng tôi cùng nhau học hỏi và tiến bộ hơn. Giống như anh đã nói trước đây, lãnh đạo không phải là chức vụ hay danh hiệu, mà là hành động thực tế. Và tất cả thành viên trong công ty, từ phó tổng giám đốc điều hành cho đến cửa hàng trưởng, thậm chí cả bạn trẻ làm tại phòng văn thư đều có cơ hội thể hiện khả năng lãnh đạo. Giờ đây tôi hiểu được rằng nếu GlobalView muốn trở thành một công ty mang tầm vóc quốc tế thì mỗi thành viên của chúng tôi đều phải được đào tạo về nghệ thuật lãnh đạo. Tất cả mọi người phải hiểu thế nào là một nhà lãnh đạo có tầm nhìn và mang kiến thức này áp dụng vào công việc mà họ đang đảm nhiệm. Mỗi cá nhân phải tự chứng tỏ được khả năng lãnh đạo trong công việc của mình.”

“Hãy nhớ chia sẻ với tôi những câu chuyện thành công của anh sau này. Tôi tin sẽ có rất nhiều đấy.”

“Thật ra có một chuyện mà nhân đây tôi kể luôn. Sau buổi gặp mặt ở sân golf tuần trước, tôi trở về nhà và bắt đầu liệt kê một danh sách những điểm tôi cần thay đổi trong cách lãnh đạo của mình. Như anh đề nghị, tôi đã làm một bảng Đánh giá Kỹ năng Lãnh đạo. Tôi ghi lại tất cả những khuyết điểm của bản thân mà tôi có thể nhớ ra, rồi từ đó lên một chiến lược hành động cùng với các mốc thời gian cụ thể để khắc phục từng điểm một. Sau đó, tôi tự động não và nghĩ ra hàng trăm sáng kiến để ứng dụng những điều anh đã chỉ ra trong lần gặp mặt trước đó. Và một trong những ý tưởng xuất hiện trong đầu tôi là dành một khoản quỹ

thường niên trị giá một ngàn đô-la cho mỗi nhân viên để họ đầu tư nâng cao trình độ và hiệu quả làm việc. Anh đã nói rằng nhiệm vụ của tôi chính là tạo điều kiện để nhân viên của tôi phát triển trong công việc và giúp họ phát huy được hết khả năng của bản thân. Do vậy, tôi quyết định phải thực hiện nhiệm vụ này một cách nghiêm túc và nỗ lực khuyến khích sự phát triển cá nhân trong toàn công ty. Giá mà anh nhìn thấy khuôn mặt vui mừng của họ khi nghe về ý tưởng này. Tôi biết sẽ phải tốn kha khá tiền đấy, nhưng tôi thực sự xem đây là một sự đầu tư hơn là một khoản chi phí. Như anh đã nói, Julian, những nhân viên nào cảm thấy bản thân tuyệt vời chắc chắn sẽ tạo ra những thành quả tuyệt hảo."

"Vậy nhân viên của anh đã sử dụng khoản tiền ấy như thế nào?"

"À, thật ra chương trình mới đang ở bước khởi động, nhưng một số nhân viên ở vài phòng ban đã nhận được khoản tiền này. Theo tôi được biết, vài người trong số họ đã mua các công cụ lập kế hoạch công việc mà họ luôn cảm thấy cần thiết để quản lý thời gian và công việc hiệu quả hơn. Một số người khác đã mua các quyển sách truyền cảm hứng và những chương trình học được ghi âm sẵn mà họ có thể nghe trong lúc lái xe đến công ty. Và có anh chàng nọ đã tiêu một phần khoản tiền của mình một cách rất riêng. Anh ta khá nhỏ con và gặp nhiều khó khăn trong công việc tại nhà máy vì toàn phải cố gắng nhón lên để với tới những chỗ cao. Nhưng anh ta lại xấu hổ và không dám nói điều này với quản lý. Anh nghĩ mình sẽ làm trò cười cho người khác. Khi nhận được khoản tiền quỹ từ chương trình để chi tiêu cho mục đích tăng cường hiệu quả công việc, anh ta đã đi mua một cái ghế kê chân. Viên quản lý đã báo cáo rằng năng suất lao động của anh ta tăng gấp đôi, và chưa bao giờ vị này thấy anh hạnh phúc như vậy."

"Peter, anh đang bắt đầu trải nghiệm sức mạnh của những tri thức mà tôi đã học được từ Hy Mã Lạp Sơn. Lý do chúng có thể tồn tại với thời gian kỳ thực rất đơn giản: vì chúng hiệu quả."

"Julian, tôi sẽ kể cho anh một việc khác mà tôi mới bắt đầu thực hiện từ khi được anh cho tiếp cận với những bí quyết lãnh đạo."

"Ồ, chuyện gì vậy?"

"Tôi đang trở thành một người lãnh đạo dám mạo hiểm và sẵn sàng chấp nhận rủi ro hơn. Tôi bắt đầu nhìn nhận bản thân như một người khởi xướng và kiến tạo những ý tưởng mới. Nếu bản thân mình không ngừng rèn luyện trí óc và tìm kiếm những

phương pháp tư duy mới, làm sao tôi có thể kỳ vọng điều tương tự ở mọi người? Tôi đã đọc sách trở lại. Tôi dành thời gian để suy ngẫm như trước đây. Thậm chí, tôi còn đi vòng quanh văn phòng mỗi ngày để gặp gỡ và tìm hiểu thêm về nhân viên của mình càng nhiều càng tốt, như người lãnh đạo trong câu chuyện anh đã kể. Anh biết đấy, cá luôn bơi trong nước nên cá thường không nhận ra nước."

Julian mỉm cười, biểu lộ sự phấn khởi trước những tiến bộ của tôi. Anh nói, "Chấp nhận rủi ro là một kỹ năng rất quan trọng để đạt được thành công. Tuy nhiên, đa số mọi người lại chẳng bao giờ quan tâm phát triển khía cạnh quan trọng này trong nghệ thuật lãnh đạo. Hầu hết chúng ta đều không dám cởi bỏ tấm chăn phủ an toàn bên ngoài để có thể mạo hiểm bước vào một khu vực mới và hoàn toàn xa lạ. Yogi Raman đã nói thế này, 'Càng leo ra đầu cành, càng dễ té ngã. Nhưng hãy nhớ rằng đầu cành lại là nơi có nhiều trái ngọt nhất'. Những nhà lãnh đạo có tầm nhìn luôn biết nắm bắt cơ hội. Họ liên tục thử nghiệm những điều mới. Và điều đó trở thành một thói quen. Giống như Seneca từng nói, 'Không phải vì công việc khó khăn khiến chúng ta e ngại, mà chính sự e ngại của chúng ta khiến công việc trở nên khó khăn'".

"Tôi sẽ kể anh nghe một cơ hội khác mà tôi đang tận dụng để 'quét' hết sự trì trệ ra khỏi tổ chức của mình. Tôi có đọc về một công ty thành công hàng đầu ở Singapore đang duy trì một hoạt động rất khác lạ. Vào mỗi chiều thứ Sáu hàng tuần, họ sẽ dừng hoạt động nhà máy trong vòng hai tiếng đồng hồ. Sau đó, tất cả nhân viên sẽ đi ra ngoài và thảo luận về cuốn sách quản lý đang bán chạy nhất trên thị trường. Điều này không chỉ giúp họ thắt chặt tình đồng nghiệp và tạm thoát khỏi guồng quay công việc, đây còn là cơ hội để họ cùng nhau chia sẻ những tư tưởng tiến bộ về sự phát triển hoàn thiện cá nhân, cũng như ở cấp độ cao hơn là sự phát triển của công ty."

"Một ý tưởng vô cùng xuất sắc", Julian đáp lời khi đang ngồi xuống thảm cỏ dưới tán cây.

"Tôi đã tiến hành hoạt động tương tự như vậy tại GlobalView. Đội ngũ quản lý đều bày tỏ sự thích thú với điều này. Họ từng luôn phàn nàn không có đủ thời gian để đọc những cuốn sách kinh tế hay và cập nhật các xu hướng quản lý hiện đại. Giờ đây, họ được trả lương để làm điều đó", tôi tiếp tục nói trong niềm tự hào.

"Tin tôi đi", Julian nói. "Trong tương lai dài hạn, ý tưởng này sẽ tiết kiệm cho anh vô khối tiền. Tình trạng hoạt động không hiệu

quả ở đa số các công ty có xuất phát điểm từ lối tư duy lỗi thời, và những hệ thống trì trệ còn tồn tại theo 'truyền thống' chính là nguyên nhân tàn phá ngân sách của các công ty đó suốt thời gian dài. Hậu quả thậm chí có thể là sự suy vong của công ty. Việc anh đang thực hiện có thể chưa có tiền lệ, nhưng đó lại là cách rất thông minh. Ưu tiên đầu tư cho con người chính là việc làm khôn ngoan nhất mà anh sẽ được học trong nghệ thuật lãnh đạo. Điều này cũng dẫn chúng ta đến nguyên tắc tiếp theo trong hệ thống quản trị cổ xưa của Yogi Raman, Nguyên tắc thứ hai: Quản lý bằng khối óc, lãnh đạo bằng con tim."

"Tôi đã tự hỏi nguyên tắc này có ý nghĩa gì."

"Đây là nguyên tắc về mối quan hệ con người và khả năng giao tiếp. Mỗi nhà lãnh đạo có tầm nhìn thực thụ đều xuất sắc trong việc duy trì mối quan hệ mật thiết với cấp dưới của mình. Họ có khả năng tài tình trong việc định hướng tầm nhìn vì lợi ích của nhân viên và khiến nhân viên có động lực để hành động. Thông qua kỹ năng quản lý con người và khả năng giao tiếp hiệu quả, những nhà lãnh đạo này thật sự chạm đến trái tim của mọi người và nhận được sự trung thành tuyệt đối từ nhân viên. Nói một cách đơn giản, khi *anh thắt chặt mối quan hệ với nhân viên, vai trò lãnh đạo của anh được củng cố.*"

"Các mối quan hệ thật sự quan trọng đến như vậy sao? Ý tôi là, tôi biết vô số nhà lãnh đạo cực kỳ vô tâm trong việc kết nối với nhân viên. Họ nhìn nhận sứ mệnh của mình rất đơn giản: tạo ra lợi nhuận và giá trị cho các cổ đông. Mọi vấn đề khác đều không liên quan."

"Những người mang danh lãnh đạo này không phải là những lãnh đạo có tầm nhìn đích thực - tin tôi đi, có sự khác biệt rất lớn đấy. Những nhà lãnh đạo có tầm nhìn không phải là những người chỉ chăm chăm vắt kiệt lợi nhuận của công ty càng nhanh càng tốt trước khi rút lui và tận hưởng cuộc sống về hưu sớm ở vùng non xanh nước biếc nào đó, bỏ lại một mớ hỗn độn khủng khiếp cho công ty mình. Mặc dù lợi nhuận ngắn hạn cũng rất quan trọng, nhưng những nhà lãnh đạo có tầm nhìn luôn quan tâm đến tương lai dài hạn. Họ hiểu rằng việc dành thời gian để hoàn thiện khả năng của đội ngũ nhân viên và xây dựng một hệ thống vững chắc để làm nền tảng cho sự phát triển của công ty sẽ đảm bảo mang lại một khoản lợi nhuận ổn định khổng lồ. Kiểu lãnh đạo anh vừa nhắc đến cũng giống như những tay đua nước rút trong cuộc thi chạy marathon. Họ bứt phá ở dặm đầu tiên, rồi sau đó cạn kiệt thể lực nên không thể duy trì cho đến hết cuộc thi. Cuối cùng, họ trở

thành những kẻ thua cuộc thảm hại.

Anh thấy đó, Peter, ai cũng có thể bước vào một công ty và thúc đẩy lợi nhuận cấp tốc bằng cách bóc lột sức lao động của nhân viên. Nhưng chẳng mấy chốc mà những nhân viên đó sẽ cạn kiệt năng lượng và các thiết bị thì đồng loạt hư hỏng, bởi vì cả hai đều không được quan tâm chăm sóc đúng mức. Phải nhớ là gieo gì gặt nấy. Không ai có thể tránh khỏi những quy luật cuộc đời."

"Tôi đã ghi nhớ điều này, Julian. Vậy bây giờ tôi cần phải làm gì để áp dụng Nguyên tắc thứ hai vào thực tiễn?"

"Tôi sẽ chỉ ra cho anh thấy ngay thôi", Julian trả lời khi đang đưa mắt nhìn đôi vợ chồng già đang ngồi dưới một tán cây gần đó. Họ đang vô tư cười khúc khích như đôi học sinh và tận hưởng buổi dã ngoại của mình.

"Anh có thấy hai ông bà cụ đó không? Tôi đã quan sát họ suốt mấy tuần nay. Đôi lúc tôi thấy họ cho đàn vịt ăn bên ao nước đằng kia. Thỉnh thoảng tôi lại thấy họ đạp xe vòng quanh công viên. Vài lần khi đang ngồi nghỉ trên bãi cỏ này, tôi còn tình cờ nghe được cuộc trò chuyện của họ", Julian thú nhận với vẻ ngượng ngùng. "Có một điều tôi có thể khẳng định chắc chắn với anh, đó là hai người họ có một mối quan hệ hết sức tuyệt vời."

"Không biết họ đã kết hôn được bao lâu rồi nhỉ? Nhìn họ như đang chìm đắm trong tình yêu vậy."

"Bốn mươi ba năm, theo những gì mà tôi tình cờ nghe được. Tuần trước họ đã tổ chức lễ kỷ niệm ngày cưới ngay tại công viên tuyệt đẹp này. Họ và nhóm bạn ngồi ở phía bên kia và cùng nhau cắt bánh ăn mừng. Đó là một buổi tiệc rất vui vẻ và sôi nổi", Julian đáp và chỉ tay về phía có năm chiếc bàn picnic và những bụi hoa đỏ rực rỡ.

"Bốn mươi ba năm? Một con số đáng ngạc nhiên ở thời đại này."

"Không khó để nhận ra cách họ duy trì cuộc sống với nhau cho đến giờ", Julian tháo kính râm, lấy tay lau mồ hôi trên mặt và tiếp tục, "Không có gì bất ngờ vì họ đã áp dụng những nguyên tắc có từ lâu đời trong mối quan hệ con người. Yogi Raman nói với tôi rằng đó là những nguyên tắc mà các nhà lãnh đạo có tầm nhìn đều áp dụng để tạo nên sự kính phục từ cấp dưới và xây dựng được lòng tin cậy vững chắc. Và tôi đã học được rằng một tổ chức hàng đầu thế giới là một tổ chức có sự tin cậy cao. Tin cậy là một trong những yếu tố cơ bản nhất làm nên một tổ chức lớn mạnh. Nếu

nhân viên của anh không tin tưởng anh, không tin tưởng những người lãnh đạo và đồng nghiệp của mình, thì không cách nào khiến họ dốc hết sức để đạt kết quả tốt nhất trong công việc. Không có lòng tin thì cũng chẳng có sự tận tình. Khi nhân viên không tận tình với công việc thì công ty khó lòng tồn tại được".

"Vậy anh quan sát thấy đôi vợ chồng ấy đã làm những điều gì?", tôi hỏi với tất cả sự quan tâm.

"Chính xác là bốn điều đấy, Peter: giữ lời hứa, lắng nghe tích cực, luôn cảm thông và điều cuối cùng, có lẽ cũng là quan trọng nhất, nói sự thật."

"Đây là những bí quyết để duy trì mối quan hệ tuyệt vời của họ sao?"

"Yogi Raman đã dạy tôi rằng đây chính là những bí quyết để duy trì mọi mối quan hệ tuyệt vời nhất trên thế giới này. Ông đã nói với tôi, bất cứ ai khao khát trở thành một nhà lãnh đạo có tầm nhìn, người luôn truyền động lực cho nhân viên để vươn đến những thành tựu phi thường, thì buộc phải lấy bốn yếu tố này làm kim chỉ nam trong cách lãnh đạo của mình. Chúng là nền tảng của mọi mối quan hệ tốt đẹp. Và chúng sẽ giúp anh vận dụng Nguyên tắc thứ hai vào cuộc sống hàng ngày."

"Nghe có vẻ rất đơn giản. Anh có chắc là chúng sẽ phát huy tác dụng đối với đội ngũ nhân viên của tôi không, Julian?"

"Đây chính là vấn đề khiến nhiều bí quyết lãnh đạo cứ mãi bị chôn vùi. Vì chúng nghe chừng rất đơn giản và hiển nhiên nên mọi người chẳng màng thực hiện. Chúng có vẻ lỗi thời nên bị mọi người gác sang một bên, nhường chỗ cho những chiến lược khoa trương ấn tượng hơn. Để tôi hỏi anh câu này, Peter, anh có đang thực hiện bốn điều trên hàng ngày không?"

"Ừm, không."

"Hãy thử xem xét yếu tố đầu tiên trước. Anh có tuân thủ phần lớn các lời hứa đã nói ra hay không?"

Ngay lập tức tôi có câu trả lời cho câu hỏi này. Tôi thường không giữ được lời hứa của mình. Tôi nói với các nhân viên là tôi luôn có thời gian gặp họ, nhưng khi ai đó thật sự gặp rắc rối và mong muốn được trao đổi với tôi thì tôi lại tìm ra hàng đống lý do để thoái thác. Cũng có lần, tôi khẳng định với một quản lý cấp trung rằng cô hoàn toàn xứng đáng được nhận những trách nhiệm và

quyền lợi cao hơn đúng như mong muốn của cô. Thế nhưng tôi lại không làm đến nơi đến chốn và cũng không đảm bảo rằng cô ấy đã nhận được thứ mình muốn. Tôi quả là một bậc thầy thất hứa.

"Mỗi một lời hứa mà anh không tuân thủ, bất kể đó chỉ là chuyện nhỏ và không gây ảnh hưởng gì, sẽ dần khiến uy tín của anh giảm sút", Julian đột nhiên phá vỡ sự yên lặng. "Mỗi lần anh không trả lời một cuộc điện thoại mà anh đã hẹn sẽ gọi lại, hoặc không tham gia một buổi họp đã lên lịch, là anh đang tự bào mòn sự tin tưởng của mọi người. Mỗi một lần không tuân thủ cam kết của mình, anh lại làm tổn hại đến sự gắn kết giữa bản thân với các nhân viên mà anh đang có đặc quyền dẫn dắt. Giống như Yogi Raman từng nói, mỗi khi anh từ chối làm điều đúng đắn, anh đang nuôi dưỡng thói quen làm điều sai trái."

"Vậy thì đôi vợ chồng già kia có luôn giữ lời hứa với nhau không?", tôi hỏi đầy ngờ vực.

"Chắc chắn có. Khi người chồng hẹn sẽ gặp vợ mình tại quầy bán bánh mì kẹp để dùng bữa trưa, chắc chắn ông ấy sẽ đến rất đúng giờ. Khi người vợ nói muốn đạp xe đi dạo vào một hôm nào đó, thì chắc chắn chiếc ô-tô của họ sẽ được đỗ vào bãi xe, và người chồng sẽ dắt hai chiếc xe đạp ra. Anh thấy đấy, Peter, khi giữ đúng lời hứa của mình, người ta nuôi dưỡng được lòng trung thành. Người vợ biết bà ấy có thể tin tưởng vào chồng mình và ngược lại, người chồng biết ông có thể tin cậy vợ mình. Và điều này tạo nên sự bền chặt nhất quán, một yếu tố nền tảng quan trọng trong những mối quan hệ chất lượng. Người chồng và người vợ biết mình nên mong đợi điều gì từ đối phương. Họ hoàn toàn có thể trông cậy vào nhau. Và từ đó, lòng tin tưởng được hình thành. Đừng bao giờ thoái thác những lời hứa của mình. Và tôi chắc rằng anh sẽ ngạc nhiên với những kết quả đạt được sau này."

"Anh biết không Julian, anh là người đầu tiên chỉ cho tôi thấy mối liên hệ giữa việc giữ lời hứa và mối quan hệ giữa người với người đấy. Tôi biết rằng điều anh nói rất đúng. Để thật sự là một nhà lãnh đạo có tầm nhìn, tôi phải giữ lời hứa với người khác và trở thành một người mà họ có thể tin cậy. Tôi cần tạo được lòng tin và có được sự trung thành của đội ngũ nhân viên. Kể từ ngày hôm nay, tôi sẽ có trách nhiệm với lời nói của mình. Tôi sẽ làm những điều mà tôi hứa sẽ làm. Tôi hứa đấy."

Julian nở nụ cười thật tươi, "Tôi sẽ chờ xem anh thực hiện lời hứa của mình, bạn thân mến".

Ánh mặt trời vẫn chói chang khi Julian đứng dậy và bắt đầu đi dạo. Sự nhanh nhẹn bất chấp tuổi tác của anh khiến tôi ngưỡng mộ. Khuôn mặt trẻ trung vẫn giữ nguyên vẹn nụ cười khi anh sải bước dạo quanh công viên, tiếp tục gợi mở về Nguyên tắc thứ hai và sức mạnh của việc lãnh đạo bằng con tim và thắt chặt các mối quan hệ con người.

"Yếu tố thứ hai mà anh phải thuần thục để vận dụng *Nguyên tắc thứ hai* vào cách lãnh đạo của mình là lắng nghe tích cực. *Những nhà lãnh đạo khôn ngoan chiếm được trái tim của người khác bằng cách chân thành lắng nghe họ.* Hầu hết những người đứng đầu các tổ chức đều tin rằng để có thể lãnh đạo một cách hiệu quả, họ cần phải nói thật nhiều. Họ đã bị tẩy não để luôn tin rằng cấp trên nói và cấp dưới phải nghe theo. Những nhà lãnh đạo khôn ngoan biết rằng con người còn có một nỗi khao khát khác - khao khát được thấu hiểu. Mỗi người đều có khát khao mạnh mẽ được góp tiếng nói của mình và mong muốn tiếng nói ấy được người khác để tâm xem xét. Vì thế người lãnh đạo giỏi phải là người lắng nghe giỏi. Điều ngược đời là chính việc lắng nghe lại giúp họ trở thành các bậc thầy giao tiếp."

"Hãy để tôi xác nhận lại nhé, Julian. Có phải anh đang nói rằng bằng việc lắng nghe tốt hơn, tôi sẽ có thể truyền đạt những thông điệp của mình hiệu quả hơn? Ý tôi là, làm sao chuyện này lại có thể như vậy được?", tôi hỏi.

"Anh muốn nhân viên tin tưởng anh, có đúng không?"

"Đúng vậy."

"Anh muốn nhân viên trung thành với anh và GlobalView, có đúng không?"

"Đúng luôn."

"Vậy anh hãy nhớ lấy điều này: lắng nghe ý kiến của người khác là một biểu hiện của sự tôn trọng. Điều đó chứng tỏ rằng anh trân trọng và tin tưởng nhân viên của mình. Ý tôi muốn nói đến ở đây là anh phải thể hiện sự đồng cảm với nhân viên. Anh phải nhìn vấn đề từ cùng góc độ với họ. Anh phải đặt bản thân vào vị trí của người đang giao tiếp với mình. Anh cần nhìn ra được những gì họ đang nghĩ phía sau đôi mắt ấy. Chỉ bằng cách đó anh mới thật sự thấu hiểu họ và khiến họ cảm thấy được đồng cảm. Và người cảm nhận được sự đồng cảm sẽ trở thành người biết lắng nghe khi đến lượt anh phải nói. Peter này, hãy nhớ rằng một trong những món

quà quý báu nhất anh có thể trao tặng bất kỳ ai là dành cho họ 100% sự chú ý của anh. Lắng nghe chân thành chính là món quà cao trọng nhất."

"Tôi phát hiện mình không phải là người lắng nghe giỏi", tôi ngắt lời Julian. "Càng nghĩ thì tôi càng nhận thấy khuyết điểm này thật sự khiến những người làm việc với tôi cảm thấy chán nản. Sự vô tâm của tôi khiến họ ngầm hiểu rằng tôi chẳng hề quan tâm đến họ, những gì họ nói chẳng quan trọng gì với tôi. Giờ đây mọi thứ đã quá rõ ràng. Tôi dám chắc đây là một trong những nguyên nhân chính dẫn đến tình trạng sa sút tinh thần và suy giảm niềm tin hiện tại ở GlobalView. Trước đây, tôi chưa bao giờ biết rằng kỹ năng lắng nghe tích cực lại đóng vai trò quan trọng như vậy."

"Rất quan trọng đấy", Julian lập tức đáp lời. "Giờ thì hãy xem lại kỹ năng lắng nghe của anh thấp đến mức nào. Thử làm một bài phân tích nhanh nhé."

"Bắt buộc sao?"

"Như tôi đã nói đấy, Peter, nhận thức sẽ tạo nên sự thay đổi. Trước khi có thể cải thiện kỹ năng lãnh đạo toàn diện, anh phải xác định được chính xác những kỹ năng nào cần được cải thiện. Một điểm yếu không được nhận ra thì không thể biến đổi thành một thế mạnh. Vậy để tôi hỏi anh câu này, anh có thường ngắt lời người khác không?"

"Có đấy."

"Anh có kết thúc câu nói của người khác thay họ không?"

"Thỉnh thoảng cũng có", tôi nói dối.

"Anh có nghĩ sẵn câu trả lời khi người khác còn đang trình bày không?"

"Hình như có", tôi đáp một cách dè chừng.

"Vậy giờ đây hai chúng ta đều biết rằng anh cần nghiêm túc luyện tập thêm kỹ năng lắng nghe. Nếu thật sự muốn vận dụng được Nguyên tắc thứ hai một cách thuần thục và chiếm được trái tim mọi người, anh phải ngừng ngay việc lắng nghe chỉ để đáp trả. Thay vào đó, *hãy lắng nghe để thấu hiểu*."

"Ồ, một cách diễn đạt hết sức thuyết phục đấy, Julian. Nhưng để tôi hỏi anh điều này, nếu lắng nghe tích cực là một kỹ năng quan

trọng như vậy trong nghệ thuật lãnh đạo, tại sao rất ít người trong chúng ta thực hiện điều đó?"

"Một câu hỏi tuyệt vời. Lý do đầu tiên là vì con người vốn có thói quen đánh giá bằng mắt. 83% lượng thông tin từ các giác quan mà chúng ta nhận được đến từ mắt, do đó chúng ta có xu hướng xao nhãng phần lớn những thông tin được tiếp nhận bằng tai. Để tôi lấy ví dụ nhé. Anh được mời đến một buổi tiệc rượu, khi anh đang đi dạo quanh thì ngay lập tức được giới thiệu với một ai đó. Anh bắt đầu trò chuyện với họ, và chỉ sau vài phút, anh nhận ra mình đã quên mất điều gì đó."

"Quên lấy đồ uống à?", tôi pha trò.

"Không, anh quên mất tên của họ."

"Đúng rồi, tôi luôn bị như vậy."

"Và không phải chỉ mỗi mình anh đâu. Hơn 90% doanh nhân đều quên mất tên người nói chuyện với mình chỉ tám giây sau khi nghe giới thiệu. Nguyên nhân là vì khi gặp một người lạ, não bộ chúng ta bắt đầu xử lý các thông tin về thị giác và xúc giác như chiều cao, cân nặng, giới tính, độ mạnh cái bắt tay và biểu cảm khuôn mặt. Trong quá trình đó, tên của họ rơi ra khỏi sự chú ý của chúng ta."

"Vì thế chúng ta cần phải chú ý nhiều hơn đến những gì mình nghe được", Julian tiếp tục. "Lý do thứ hai giải thích cho việc các nhà lãnh đạo thường không giỏi lắng nghe là vì con người có khả năng nghe được khoảng 500 từ/phút, trong khi tốc độ nói của chúng ta lại thấp hơn nhiều, vào khoảng 100 đến 125 từ/phút. Với nhiều khoảng trống ở giữa như vậy, tâm trí chúng ta sẽ có xu hướng mất tập trung."

"Rất thú vị. Thành thật mà nói, tôi thường chợt nhận ra mình bị mất tập trung trong lúc lắng nghe người khác. Khi tham gia một cuộc họp, thay vì phải tập trung lắng nghe các vấn đề được trình bày, đầu óc tôi lại bị cuốn vào những việc cấp bách cần giải quyết. Ngay cả khi nói chuyện trực tiếp với một ai đó, tôi cũng rất lơ đãng. Anh có cách nào giúp tôi tập trung lắng nghe và hiểu được đối phương hay không?"

"Lắng nghe hiệu quả là một thói quen phải được rèn luyện qua thời gian. Nhưng tin tôi đi, đó là một khoản đầu tư xứng đáng đấy. Gần đây, tôi nghe nói rằng lắng nghe thậm chí còn có tác dụng cải thiện sức khỏe vì làm giảm huyết áp, điều hòa nhịp tim và giúp

chúng ta cảm thấy bình tĩnh hơn. Điều đó có nghĩa, mục tiêu là phải trở thành 'một người lắng nghe tích cực', theo ngôn ngữ mà Yogi Raman đã dùng. Tôi biết thuật ngữ này nghe có vẻ mâu thuẫn, nhưng hoàn toàn không phải vậy.

Phải phấn khởi khi được làm một thính giả sâu sắc, phải có đam mê được thấu hiểu người khác. Để làm được như vậy, hãy thử thực hiện những ý tưởng này. Đầu tiên, hãy rèn luyện kỹ năng đặt những câu hỏi xuất sắc mang tính gợi mở cho nhân viên của mình và lắng nghe họ trả lời. Một người đứng đầu tập đoàn nổi tiếng nọ đã nghĩ ra một biện pháp đơn giản nhưng rất hiệu quả nhằm giúp công ty vận hành tốt hơn nữa. Anh ta đã tuyển chọn nhân viên từ khắp các phòng ban trong công ty và yêu cầu họ đưa ra những đề xuất cải tiến chi tiết và thực tế để giúp công ty phát triển hơn. Sáng kiến này mang lại hai lợi ích tức thời. Lợi ích đầu tiên, nhân viên cảm thấy họ được lắng nghe, chính điều này đã nâng cao tinh thần làm việc và sự tin cậy nơi công sở. Lợi ích thứ hai, ban lãnh đạo nhận được tư vấn miễn phí từ những người hiểu rõ nhất các điểm bất cập của bộ máy hệ thống để sắp xếp lại hợp lý và vận hành hệ thống tối ưu, thay vì phải bỏ ra kha khá tiền để thuê tư vấn từ bên ngoài. Sau đó, ban lãnh đạo chọn ra một số đề xuất hay nhất, thử nghiệm một cách khoa học rồi đối chiếu với những thước đo hiệu suất như doanh số, ý kiến khách hàng và tiêu chuẩn chất lượng để đánh giá đề xuất nào thật sự hiệu quả. Bằng việc lắng nghe nhân viên của mình, công ty đó đã vươn lên thống lĩnh thị trường."

"Được rồi, tôi hoàn toàn đồng ý với anh về điểm này", tôi trả lời. "Anh có thể nói rõ hơn về các 'câu hỏi gợi mở' vừa được đề cập không?"

"Một câu hỏi gợi mở kiểu như, 'Tôi có thể làm gì để giúp bạn làm việc hiệu quả hơn?' sẽ mở đường cho câu trả lời rất khác với một câu hỏi đóng kiểu như 'Nếu tôi mua cho bạn một cái máy tính mới thì công việc sẽ tốt lên chứ?'. Sau đó hãy đặt ra những câu hỏi mà tôi hay gọi là 'câu hỏi động não'. Đây là những dạng câu hỏi rất hiệu quả trong việc giúp nhân viên cởi mở và gắn kết với người lãnh đạo của mình hơn."

"Ví dụ như là...?"

"'Thành tựu lớn nhất trong công việc anh đã đạt được là gì?', 'Làm việc gì khiến anh hạnh phúc nhất?', 'Ba điều gì chúng ta có thể làm để công ty thành công hơn nữa?', 'Điều gì có thể kích thích và thúc đẩy anh làm việc?' và 'Anh sẽ làm gì nếu ở vị trí lãnh đạo

công ty lúc này?', tất cả đều là những câu hỏi hay. Nhưng tôi đề nghị anh nên dành thời gian suy nghĩ để có được những câu hỏi của riêng mình. Quan điểm của tôi là anh phải trở nên chuyên nghiệp trong việc đặt câu hỏi. Và phòng khi anh nghĩ tôi đang khuyên anh trở thành một người nằm ngoài cuộc đối thoại, đừng bao giờ quên rằng người đặt câu hỏi chính là người đang dẫn dắt câu chuyện."

"Ồ, thật vậy sao?"

"Thật sự là vậy đấy. Chiến lược thứ hai mà tôi khuyên anh nên áp dụng để phát huy kỹ năng lắng nghe tích cực là cố gắng tóm tắt và diễn giải những gì nghe được theo cách hiểu của mình. Làm như vậy sẽ đảm bảo được anh hiểu đúng thông điệp mà người khác muốn truyền đạt, và họ cũng sẽ cảm thấy được đồng cảm."

"Chính xác thì tôi phải tóm tắt và diễn giải theo cách của mình như thế nào?"

"Hãy mở rộng những câu kiểu như, 'Chỉ để xác nhận lại xem tôi hiểu có đúng hay không, có phải anh muốn nói là...?' Tin tôi đi, Peter, những câu hỏi như vậy có một tác dụng thần kỳ trong các mối quan hệ con người và trong khả năng giao tiếp của anh. Một chiến lược khác cũng hữu ích không kém là hãy tập ghi chú. Thử tưởng tượng xem nhân viên của anh sẽ nghĩ gì khi thấy anh lôi ra tập giấy cùng một cây bút và tập trung ghi chép lại những gì họ đang trình bày. Một động tác đơn giản như vậy sẽ truyền đi thông điệp rằng anh thật sự nghiêm túc trong việc xem xét ý kiến của họ. Và cuối cùng, hãy chân thành. Những gợi ý tôi vừa chia sẻ với anh chẳng phải là chiêu trò hay thủ thuật nhằm thao túng người khác. Chúng là các biện pháp hỗ trợ anh trong việc kết nối với nhân viên của mình. Nếu anh không thật lòng quan tâm, họ sẽ cảm nhận được ngay và anh sẽ không bao giờ nhận được sự tin tưởng và tôn trọng như mong muốn."

"Và tôi đoán rằng đôi vợ chồng đằng kia luôn lắng nghe nhau?"

"Gần như chắc chắn. Khi người vợ nói, người chồng hoàn toàn tập trung vào câu chuyện. Khi người chồng nói, người vợ tóm tắt các ý và diễn đạt lại để chắc chắn mình hiểu đúng ý chồng. Tôi không rảnh rỗi đến mức dành hết thời gian để nghe lỏm những câu chuyện riêng tư của hai người ấy, nhưng tôi đã nghe đủ để biết được rằng họ thật sự là những bậc thầy trong nghệ thuật lắng nghe. Và anh nên học tập họ."

“Được rồi, tôi đã bị thuyết phục hoàn toàn. Cũng giống như tất cả những nguyên tắc lãnh đạo anh đã chia sẻ với tôi, nguyên tắc này rất hợp lý. Để chắc chắn là tôi hiểu đúng ý anh, có phải anh muốn nói rằng tôi nên rèn luyện *Nguyên tắc thứ hai: Lãnh đạo bằng con tim* bằng cách giữ lời hứa và trở thành một người lắng nghe tích cực?”

Julian phá lên cười vì biết rằng tôi vừa áp dụng chiến lược “tóm tắt và diễn giải” của anh vào thực tiễn. Sau đó, anh vỗ vai tôi và nói, “Thôi nào, đi mua bánh mì kẹp nhé!”.

Tôi ngạc nhiên hỏi lại, “Sao, anh vẫn còn ăn bánh mì kẹp cơ à?”. Bởi lẽ cho đến lúc này, sự thay đổi dung mạo toàn diện của Julian hoàn toàn nhờ vào chế độ ăn uống lành mạnh mà các bậc hiền triết đã dạy cho anh ấy trong thời gian còn sống ở vùng Hy Mã Lạp Sơn.

“Ồ, mua cho anh đấy, bạn thân mến. Chắc anh đói rồi”, Julian nói giọng quan tâm.

Khi chúng tôi tiếp tục rảo bước đi dạo, Julian khơi mở thêm về những chân lý khác trong cách đối nhân xử thế mà anh ấy khẳng định sẽ giúp tạo ra cũng như thúc đẩy sự tôn trọng, lòng trung thành và sự tận tụy.

“Những người lãnh đạo có tầm nhìn luôn biết cảm thông. Họ luôn thể hiện sự tử tế đối với nhân viên của mình và không ngừng nghĩ cách để người khác nhận thấy cử chỉ ấy rất chân thành. Anh biết đấy, Peter, một trong những khao khát của con người là được coi trọng. Nhà tâm lý học lỗi lạc của trường Harvard, William James, đã nói, ‘Xét về bản chất, nhu cầu lớn nhất của con người là được trân trọng.’ Cho dù bạn có là ai đi chăng nữa - một nữ sinh trung học bé nhỏ, hay một anh công nhân nhà máy lực lưỡng - mỗi con người sống trên hành tinh này đều có một khao khát cháy bỏng là được đối xử tử tế. Và người lãnh đạo tài giỏi là người hiểu thấu và biết cách thỏa mãn khát khao đó bằng cách luôn biết cảm thông.”

“Chính xác thì ‘luôn biết cảm thông’ bao gồm những điều gì?”

“Tất cả gói gọn trong việc để tính nhân văn được tỏa sáng nơi công sở. Đó là việc thể hiện thái độ hòa nhã, quan tâm và tôn trọng đối với mọi người, trong mỗi ngày, suốt tuần làm việc. Thái độ hòa nhã lịch sự vô cùng quan trọng trong kinh doanh đấy. Peter Drucker từng chỉ ra rằng cách hành xử chính là chất bôi trơn vô cùng hiệu quả trong một tổ chức. Do vậy, hãy luôn tử tế với

nhân viên của mình. Hãy tôn trọng và nâng niu họ. Tôi nghĩ Goethe đã nắm bắt điểm này một cách hoàn hảo khi ông nói rằng, 'Hãy đối xử với mọi người như thể họ đã ở đỉnh cao nhất của bản thân và giúp họ trở thành người mà họ có khả năng trở thành.' Đó chính là một trong những chìa khóa thành công của người lãnh đạo đấy, bạn thân mến."

"Khoan đã, Julian, nếu tôi cư xử quá tử tế với nhân viên, có phải tôi sẽ trở nên mềm yếu và thiếu uy quyền không? Tôi luôn được dạy rằng những nhà lãnh đạo giỏi nhất là những người cứng rắn nhất."

Julian im lặng mua cho tôi một chiếc bánh mì kẹp to, rồi quan sát tôi vừa ăn ngấu nghiến phần sốt mù tạt vừa thưởng thức hương vị chiếc bánh. Tôi cảm nhận được rằng anh hiểu câu hỏi của tôi có ý nghĩa quan trọng, nên anh cần thời gian để sắp xếp suy nghĩ của mình.

"Những nhà lãnh đạo có tầm nhìn biết kết hợp tính nhân văn với lòng quả cảm", Julian đưa ra một câu trả lời văn hoa. "Nhưng thường thì những người đứng đầu tổ chức không thật sự lãnh đạo như vậy."

"Ý anh là gì?", tôi vừa ăn trưa vừa hỏi lại anh.

"Có nhiều nhà lãnh đạo cũng bày tỏ quan điểm giống điều anh vừa chia sẻ. Họ tin rằng lãnh đạo là phải cứng rắn và chuyên quyền. Họ luôn nghĩ công việc của mình không có chỗ cho sự tử tế và bên ngoài không được tỏ ra quá mềm mỏng. Và do đó, mặc dù phần lớn là những người rất nhã nhặn, họ giấu đi bản chất thật sự của mình và luôn cư xử nghiêm khắc, khiến mọi người trong công ty đều phải nể sợ. Điều đáng buồn là cách lãnh đạo độc đoán ấy chỉ dẫn đến hai hậu quả không thể tránh được: mọi người trở nên sợ hãi hoặc họ sẽ phản kháng. Và phản ứng theo cách nào thì cũng khiến công ty trở nên suy yếu và sẽ bị các đối thủ khác qua mặt. Florence Nightingale đã đúng khi đúc kết rằng, 'Khi tâm hồn sợ hãi thì làm một việc nhỏ cũng chẳng thành công'."

Julian ngừng lại một chút rồi nói tiếp, "Tôi không có ý nói rằng người lãnh đạo có tầm nhìn thì không mạnh mẽ. Họ sẽ cứng rắn trong những hoàn cảnh cần thiết. Thật sự, họ mới chính là những người cứng rắn nhất bởi vì cần phải có một sự dũng cảm vô song để duy trì sự kiên định với tầm nhìn và kiên quyết làm những điều được cho là đúng. Nhưng họ không bao giờ phớt lờ mong muốn của nhân viên. Cho dù bận rộn thế nào, họ vẫn luôn dành

thời gian để thể hiện sự quan tâm của mình đến nhân viên. Họ không ngại thể hiện tình cảm giữa người và người rất chân thành. Và tình cảm có vẻ mềm yếu đó lại chính là sức mạnh gắn kết họ với đội ngũ nhân viên và xây dựng nên những mối quan hệ bền vững.

Peter à, điều mà tôi muốn anh làm ở đây, nếu anh thật sự quyết tâm đưa GlobalView lên tầm vóc toàn cầu, là hãy quên hết những lý luận về cách quản trị thông minh kiểu mới đang tràn ngập trên các tạp chí kinh tế ngoài kia và tập trung vào những chân lý lâu đời trong việc lãnh đạo mà tôi mới chia sẻ. Một trong những điều rất đúng đắn mà nó chỉ ra là bất kỳ ai cũng muốn được tôn trọng và nâng niu bởi người lãnh đạo của mình. Họ muốn người lãnh đạo có tầm nhìn để đưa ra những lý do có thể trở thành động lực thôi thúc họ làm việc và nhờ thế mà công việc của họ trở nên có ý nghĩa hơn. Và trên hết, điều mà họ trông đợi ở người lãnh đạo là sự tử tế."

"Vậy làm cách nào để tôi có thể trở thành một người 'luôn biết cảm thông'?"

"Hãy nhìn đôi vợ chồng đằng kia", Julian trả lời và chỉ về phía hai ông bà cụ ban nãy, đúng lúc người chồng đang lôi từ chiếc giỏ picnic ra một chiếc mũ rơm rộng vành để bảo vệ vợ của mình khỏi ánh nắng mùa hạ chói chang. "Người đàn ông ấy luôn thể hiện *'những hành động quan tâm bé nhỏ'* - nói theo cách của Yogi Raman. Ông ấy luôn tìm cách cho vợ mình thấy ông quan tâm đến sự vui vẻ thoải mái của bà thế nào. Đôi khi ông che ô cho bà khỏi nắng. Có lúc ông lại mang cho bà một món đồ uống mát lạnh mua từ căng-tin. Vài tuần trước, tôi chứng kiến ông ấy cõng vợ bước qua một vũng nước lớn để bà ấy không bị ướt khi trời bắt đầu đổ mưa to."

"Vậy theo anh tôi nên làm gì, Julian? Đừng nói là tôi nên mua nước mát cho nhân viên hay cõng họ qua bãi đỗ xe thường xuyên bị ngập nước của chúng tôi đấy nhé!", tôi pha trò.

"Dĩ nhiên không phải vậy. Anh biết rõ tôi rất thực tế mà. Ngay cả trong thời gian là một luật sư sống quay cuồng nhất khi xưa, tôi vẫn giữ đôi chân mình đứng vững vàng trong thế giới thực đấy. Điều tôi muốn nói là, hãy cố gắng tìm cách lan tỏa 'những hành động quan tâm bé nhỏ' trong khắp công ty của anh. Như tôi đã nói, hãy trở thành một hình mẫu chuẩn mực. Người lãnh đạo phải cho nhân viên của mình thấy những hành động nào được chấp nhận bằng chính cách cư xử của họ. Hãy tìm những điều đơn giản

để thể hiện sự quan tâm của anh."

"Chẳng hạn như...?"

"Chẳng hạn như gửi một lá thư cảm ơn viết tay đến một nhân viên đã hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ. Có một vị CEO mà tôi quen biết luôn đích thân viết tặng thiệp Giáng Sinh đến hơn 10.000 nhân viên của mình. Anh ta bắt đầu công việc này từ tháng Một để đảm bảo rằng mọi việc sẽ hoàn thành vào thời điểm tháng Mười Hai, cứ mỗi ngày lại viết vài tấm thiệp. Chắc chắn việc này tiêu tốn vài phút quý giá trong lịch làm việc dày đặc của anh ta. Nhưng không thể phủ nhận sức ảnh hưởng của nó đối với đội ngũ nhân viên. Hoặc anh có thể học theo Sam Walton bằng cách tự trả lời điện thoại cá nhân. Tại sao không ra khỏi phòng làm việc, đi dọc hành lang và trò chuyện với các nhân viên của anh, thể hiện sự quan tâm chân thành khi anh hỏi, 'Gia đình cậu dạo này thế nào?'. Paul Allaire, ông chủ của Xerox, có một cách rất hay là chụp ảnh với một trong những nhà sản xuất hàng đầu và sau đó gửi bức hình này cho những nhân viên bán hàng như món quà lưu niệm vì đã đạt thành tích tốt. Chính những cử chỉ tử tế nhỏ bé này tạo nên một tuyên bố hùng hồn. Chúng lớn dần lên theo thời gian và cho đội ngũ nhân viên của anh thấy rằng anh hoàn toàn hết lòng đối với họ. Chúng thể hiện anh thực sự quan tâm. Hãy hy sinh nhiều hơn vì những người đang làm việc cho anh. Albert Einstein từng có một phát biểu rất sâu sắc thế này, 'Rất nhiều lần, tôi nhận thấy rằng phần lớn sự nghiệp và cuộc sống cá nhân của mình được tạo dựng nên nhờ sự lao động miệt mài của những đồng sự đáng mến. Và vì thế, tôi càng phải nghiêm túc nỗ lực hơn để đáp lại những gì mình đã nhận được'."

"Tôi hoàn toàn đồng ý, Julian. Dù rất bận rộn, nhưng tôi biết có ít nhất vài việc mình có thể làm để thắt chặt thêm mối quan hệ với nhân viên. Anh vừa nói những hành động nhỏ bé có thể mang lại hiệu quả to lớn, đúng không?"

"Đúng vậy. Vào năm 1963, nhà khí tượng học Edward Lorenz đã đưa ra một định đề đơn giản: sự vỗ cánh của một con bướm ở Singapore có thể ảnh hưởng đến một cơn bão xoáy ở Bắc Carolina. Trước sự kinh ngạc của giới chuyên môn, Lorenz đã chứng minh cho lập luận này, làm đảo lộn quan điểm truyền thống cho rằng vũ trụ thật ra là một cỗ máy khổng lồ trong đó các sự vật có sự tương tác mới có mối quan hệ nhân-quả. Định đề của Lorenz được biết đến với tên gọi Hiệu ứng Cánh bướm, một lời nhắc về quy luật tự nhiên đó là những hành động nhỏ có thể sẽ tạo ra kết quả to lớn. Những cử chỉ quan tâm nhỏ cũng có tác dụng tương tự, Peter

ạ. Gọi điện thoại chúc mừng khi một nhân viên của anh lên chức cha mẹ hay việc ghé thăm động viên một công nhân đang gặp vấn đề rắc rối sẽ tạo ra sự thay đổi triệt để trong cách mọi người nhìn anh. Hãy nhớ rằng anh không thể gửi đi một cái bắt tay được."

"Anh có nhắc đến yếu tố thứ tư mà tôi có thể áp dụng để bảo đảm thực hành được Nguyên tắc thứ hai và thật sự lãnh đạo được bằng con tim. Vậy yếu tố đó là gì?"

"Sau việc giữ đúng lời hứa, lắng nghe tích cực, luôn cảm thông, yếu tố nền tảng cuối cùng trong mối quan hệ con người và khả năng giao tiếp chính là 'nói sự thật'. Những người lãnh đạo tài ba nhất có thể chiếm trọn trái tim và khối óc của nhân viên là những người rất cởi mở và chân thật. Thật vậy, họ trung thực tuyệt đối và chính điều ấy đã giúp họ nhận được sự tin tưởng của mọi người. Họ luôn chia sẻ mọi thông tin và đặt việc công khai thông tin với đội ngũ của mình làm một trong những mối ưu tiên hàng đầu. Họ hiểu rằng sự thành công lâu dài của người lãnh đạo phụ thuộc vào việc chia sẻ minh bạch và luôn nói sự thật trong mọi tình huống."

"Anh có ý gì khi nói những người lãnh đạo giỏi nhất luôn rất 'cởi mở'?"

"Để nhận được sự tín nhiệm và tận tụy của nhân viên đối với tầm nhìn tương lai của mình, anh phải truyền đạt cho họ càng nhiều những thông tin quan trọng càng tốt. Càng hiểu rõ những việc anh làm thì họ càng nỗ lực đóng góp cho con đường mà anh đang đi. Giống như việc lắng nghe một cách tích cực, việc cởi mở và chia sẻ thông tin với nhân viên cũng là một biểu hiện của sự tôn trọng. Việc lịch sự thông báo một cách chính xác và kịp thời những điều sẽ ảnh hưởng đến nhân viên sẽ giúp họ thấy được vai trò quan trọng của bản thân. Đó là bằng chứng cho thấy anh coi trọng họ. Một khi anh đảm bảo các kênh thông tin luôn được rộng mở, nhân viên sẽ bắt đầu tôn trọng vai trò lãnh đạo của anh, và họ sẽ không muốn làm anh thất vọng. Khi ấy thì điều kỳ diệu sẽ xảy ra."

"Ý của anh là…?"

"Yogi Raman tin rằng đẳng cấp cao nhất mà một nhà lãnh đạo có tầm nhìn có thể đạt được khi nói đến chất lượng mối quan hệ với các nhân viên của mình là khi đội ngũ nhân viên tin tưởng tuyệt đối vào sự lãnh đạo của họ, đến mức sẵn sàng làm mọi thứ để họ không phải thất vọng. Và khi điều đó xảy ra, tất cả mọi thứ đều

nằm trong tầm tay đối với tổ chức ấy."

Tôi biết rằng mình còn cách rất xa so với hình mẫu lãnh đạo như Julian vừa nói đến. Tôi thuộc trường phái tin rằng nhân viên càng ít biết chuyện của công ty thì càng tốt. Bất kỳ điều gì ngoài những thông tin cần thiết cho công việc họ đang trực tiếp làm thì đều không liên quan đến họ. Nhưng những gì Julian nói rất đúng. Nếu được chia sẻ đầy đủ thông tin, các nhân viên sẽ hiểu rõ những cân nhắc đằng sau mỗi quyết định tôi đưa ra. Nhờ đó, họ sẽ tự tin hơn vào sự dẫn dắt của tôi vì đã biết bối cảnh khiến tôi hành động như vậy. Và họ sẽ có cảm giác sở hữu rõ ràng hơn đối với công ty của chúng tôi. Điều mà Julian vừa nói với tôi không chỉ là một việc nên làm, đó thật sự là một việc sáng suốt cần phải làm.

"Trở nên cởi mở và chân thật cũng có nghĩa là anh quan tâm xử lý những vấn đề và xung đột nhỏ xuất hiện hàng ngày trước khi chúng bùng nổ thành một cuộc nội chiến", Julian bổ sung.

"Anh lại đánh đố tôi rồi."

"Tôi sẽ đưa ra một ví dụ cho anh hiểu. Có một công ty nổi tiếng đã chịu ảnh hưởng nặng nề từ sự sa sút tinh thần nghiêm trọng khi một quản lý cấp cao rời đi. Tin đồn về bộ phận do vị quản lý ấy phụ trách đang gặp rắc rối được lan truyền không thể kiểm soát, và mọi người bắt đầu lo sợ rằng họ sẽ bị mất việc. May mắn thay, chủ tịch công ty là một nhà lãnh đạo có tầm nhìn. Vì hiểu rõ tầm quan trọng của sự cởi mở và tính trung thực, ông ta đã lập tức tổ chức một cuộc họp để giải thích tình hình thực tế với nhân viên. Hóa ra vị quản lý kia chỉ được thuê ngắn hạn để nâng cao năng suất và hiệu quả của bộ phận mà anh ta được giao phó. Bởi nhiệm vụ đã hoàn thành và bộ phận do anh ta phụ trách đã hoạt động tích cực trở lại, chủ tịch công ty quyết định không cần thiết phải gia hạn hợp đồng với anh ta thêm nữa. Mặc dù có hơi thất vọng, vị quản lý kia đã biết ngay từ đầu rằng vị trí này chỉ duy trì trong một thời gian ngắn nên anh ta rời đi trong vui vẻ. Bằng sự thẳng thắn với nhân viên và luôn bảo đảm họ được thông tin kịp thời, vị chủ tịch tài ba đã hoàn toàn xoay chuyển được tình thế."

"Tại sao lại như thế?"

"Bởi vì ông ta đã giúp mọi người trong công ty nhìn nhận sự ra đi của viên quản lý kia theo một hướng tích cực. Ông khiến họ hiểu rằng đó thật ra là một trường hợp đáng ăn mừng vì bộ phận vốn rất bết bát trong quá khứ nay đã thay da đổi thịt hoàn toàn, hoạt động trơn tru với hiệu suất rất cao mà không cần đến sự hỗ trợ

của chuyên gia thuê từ bên ngoài nào. Bằng chính sự cởi mở, vị chủ tịch công ty đã cho mọi người thấy một thực tế lạc quan của công ty, đồng thời giải quyết dứt điểm khủng hoảng nội bộ. Đừng để vấn đề vượt ngoài tầm kiểm soát. Hãy giải thích những lý do dẫn đến quyết định của anh và công khai chuyện đó với nhân viên. Đó chính là nghệ thuật lãnh đạo đấy, bạn thân mến ạ. Và như tôi đã nói, hãy giúp nhân viên hình dung được tình trạng thực tế, và hãy nhớ rằng việc anh bảo đảm họ luôn được cập nhật thông tin kịp thời sẽ hỗ trợ anh rất nhiều trong việc đó. Mọi vấn đề không đi quá xa và những hiểu lầm sẽ không mưng mủ âm ỉ. Còn bây giờ, nếu anh không phiền thì tôi phải tạm biệt anh tại đây. Tôi còn chút việc phải làm. Hôm nay quả là một ngày tuyệt vời. Cảm ơn vì đã làm một người học trò rất xuất sắc."

"Anh vội vàng đi đâu vậy?", tôi hỏi

"Tôi chuẩn bị đi ngắm sao", Julian đáp lời bằng một câu đầy ẩn ý.

"Ý anh là sao?"

"Tôi sẽ giải thích sau, khi mà anh thật sự sẵn sàng. Giờ thì tôi phải đi đã."

Đã có chuyện gì giữa Julian và các ngôi sao? Trong buổi gặp mặt trước ở sân golf, tôi nhớ đã nhìn thấy anh ấy ngắm nhìn một vì sao trên bầu trời và lẩm bẩm vài từ gì đó một mình. Và giờ đây, anh đang hấp tấp rời đi để tiếp tục việc đó. Thành thật mà nói, điều này nghe có vẻ khó tin, nhất là với Julian. Dù sao thì trong cuộc đời trước đây của mình, anh ấy cũng là một ngôi sao trong thương trường. Anh ấy đã tốt nghiệp với thành tích đứng đầu lớp tại trường Luật Harvard và từng là một trong những luật sư xuất sắc nhất nước. Giờ đây, anh đi lại khắp nơi trong bộ áo choàng của một thầy tu và bận rộn ngắm sao. Tôi chưa bao giờ có thể hiểu hết Julian. Và tôi đoán rằng đây là một trong những nét cuốn hút của anh ấy.

"Đợi đã, Julian", tôi hỏi lại với vẻ lo lắng. "Tôi nên nhận mảnh ghép hình tiếp theo chứ nhỉ? Và lần tới chúng ta sẽ gặp ở đâu? Anh không thể bỏ lại tôi giữa chừng thế này nhé! Tôi thật sự muốn được thông hiểu trọn vẹn những nguyên tắc trong nghệ thuật lãnh đạo của Yogi Raman. Nó đang bắt đầu tạo nên những kỳ tích cho GlobalView rồi."

"Đây, hãy cầm lấy", Julian nói và đưa cho tôi vé ghế hàng đầu để xem trận bóng rổ của đội nhà Skyjumpers.

“Tôi không hiểu lắm, Julian. Anh đưa tấm vé này cho tôi làm gì?”

“Chúng ta sẽ gặp nhau ở trận đấu. Có một điều rất đặc biệt mà tôi muốn chỉ cho anh thấy tại nơi đó. Và cũng là tạo cơ hội để tôi có thể mua cho anh một cái bánh mì kẹp nữa. Anh gần như đã nuốt chửng cái bánh tôi mua lúc trưa. Thật may các ngón tay của tôi vẫn còn nguyên vẹn đấy”, Julian dí dỏm đáp.

Nói xong anh vội vã rời đi. Tôi bắt đầu đi bộ về nơi đỗ xe của mình nằm ở phía bên kia công viên. Julian đã chia sẻ với tôi rất nhiều ý tưởng để vực dậy công ty khiến tâm trạng tôi háo hức phấn khởi. Tôi không thể nào chờ tới lúc được áp dụng *Nguyên tắc thứ hai* và các yếu tố đi kèm vào thực tiễn. Tôi cảm thấy tràn ngập hy vọng vào tương lai và cảm thấy biết ơn sâu sắc bậc hiền triết đã quay lại đây để chia sẻ những kiến thức quý giá này với tôi. Khi đến gần chỗ đỗ xe, tôi nhìn thấy có vật gì đó được gài dưới cần gạt nước trên kính chắn gió.

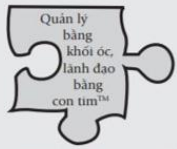
“Ôi không, đừng nói lại một thẻ phạt đỗ xe sai vị trí nữa đấy, mình đã nhận ba cái trong tuần này rồi”, tôi thầm nghĩ.

Nhưng rồi tôi nhanh chóng nhận ra đó không phải là một tấm vé phạt. Chính xác thì đó là một chiếc phong bì với hai chữ “J.M” được in nổi sang trọng bên trên. Đây là kiểu bì thư cá nhân mà Julian sử dụng ngày trước. Tôi gỡ nó ra khỏi cần gạt nước và nhìn vào bên trong, không biết có bất ngờ gì đang chờ mình. Và tôi đã không thất vọng.

Bên trong phong bì là mảnh ghép thứ ba mà tôi đang chờ đợi. Cũng giống như hai mảnh ghép trước, miếng gỗ được khắc chữ bên trên. Giờ đây tôi biết rằng đó chính là manh mối cho Nguyên tắc thứ ba trong nghệ thuật lãnh đạo cổ xưa mà Julian đã khám phá được trong hành trình đến Hy Mã Lạp Sơn. Dòng chữ rất đơn giản, *Nguyên tắc thứ ba: Khen thưởng định kỳ, không ngừng công nhận.*

Tóm tắt kiến thức Chương 6

Nguyên tắc



Thông tin cốt lõi

Nguyên tắc trong Quản lý nhân sự

Bài học

- Mỗi nhà lãnh đạo phải thiết lập mối quan hệ mật thiết với nhân viên.
- Một trong những khát khao cơ bản nhất của con người là được coi trọng và thấu hiểu.
- Hãy để tính nhân văn được tỏa sáng nơi công sở và đối xử với mọi người bằng phép lịch sự và lòng tử tế.

Thực hành

- Giữ lời hứa.
- Lắng nghe tích cực™.
- Luôn cảm thông.
- Nói sự thật.

Trích dẫn cần ghi nhớ

Mỗi nhà lãnh đạo có tầm nhìn thực thụ đều xuất sắc trong việc duy trì mối quan hệ mật thiết với cấp dưới của mình. Họ có khả năng tài tình trong việc định hướng tầm nhìn vì lợi ích của nhân viên và khiến nhân viên có động lực để hành động. Bằng các kỹ năng quản lý con người và khả năng giao tiếp hiệu quả, những nhà lãnh đạo này thật sự chạm đến trái tim của mọi người và nhận được sự trung thành tuyệt đối từ nhân viên. Nói một cách đơn giản, khi anh thắt chặt mối quan hệ với nhân viên, vai trò lãnh đạo của anh được củng cố.

Nguyên tắc thứ ba

KHEN THƯỞNG ĐỊNH KỲ, KHÔNG NGỪNG CÔNG NHẬN

Chương 7
Nguyên tắc về tinh thần đồng đội

"Hãy đến bên mọi người,

Sống cùng họ.

Học từ họ.

Yêu thương họ.

Bắt đầu bằng những gì họ biết,

Xây dựng trên những gì họ có.

Nhưng với người đứng đầu xuất chúng,

Khi nhiệm vụ đã hoàn thành,

Và công việc đã kết thúc,

Mọi người đều nhìn nhận rằng,

Thành quả này là của chúng ta."

Ngạn ngữ phương Đông

Khi tôi còn là một đứa trẻ, cha tôi luôn dạy rằng con người sinh ra có hai cái tai và một cái miệng vì lý do: để chúng ta có thể nghe nhiều gấp đôi so với những điều chúng ta nói. Và lần đầu tiên trong sự nghiệp của mình, tôi bắt đầu áp dụng bài học này vào công việc thực tiễn. Những ngày sau buổi gặp gỡ Julian tại công viên đã mang đến nhiều thay đổi như phép lạ. Tôi biết

những bài học mà Julian đang truyền đạt lại cho tôi có nền tảng rất vững chắc bởi nó đã vượt qua được thử thách của thời gian. Nhưng tôi không thể nào hình dung ra tác động phi thường của chúng đối với các nhân viên của mình.

Mặc dù vẫn chưa hoàn toàn thành thạo *Nguyên tắc thứ hai*, nhưng tôi đã cố gắng hết sức để thực hành nguyên tắc này. Tôi đề ra chính sách "mở cửa" và tuân theo một cách nghiêm túc. Tôi cố gắng thực hiện mọi lời hứa và cam kết dù nhỏ nhất mà mình đã đưa ra. Tôi không còn ngắt lời mọi người và dần trở thành một người biết lắng nghe tích cực, đúng như lời khuyên của Julian. Giờ đây, tôi tìm mọi cơ hội để thể hiện những cử chỉ quan tâm nhỏ bé, chẳng hạn như việc mời một vị quản lý ưu tú đi ăn trưa, hoặc đơn giản là dành vài lời động viên chân thành cho một nhân viên vì những nỗ lực của cô ấy. Thậm chí, tôi bắt đầu thiết lập các nguyên tắc về sự trung thực và cởi mở như một phần quan trọng trong phong cách lãnh đạo của mình, bằng cách gửi đi các email hoặc trực tiếp truyền đạt các thông điệp đến những ai có liên quan. Và điều này tạo ra sự khác biệt ngoài sức tưởng tượng.

Từ kinh nghiệm áp dụng các nguyên tắc của Julian, tôi biết sẽ phải mất thời gian để *Nguyên tắc thứ hai* phát huy toàn bộ tác dụng của nó. Nhưng chỉ trong vòng vài tuần sau cuộc gặp với Julian, tất cả nhân viên trong GlobalView đều nhận ra có một sự thay đổi to lớn đang diễn ra trong công ty và họ là một phần quan trọng trong sự thay đổi ấy. Những lập trình viên bắt đầu đưa ra những ý kiến để nâng cao sự sáng tạo và hiệu suất công việc. Sau khi chia sẻ với ban lãnh đạo những tri thức mà tôi được học về việc thắt chặt các mối quan hệ con người, họ đã thông qua chính sách Sự-Thật-Đi-Trước và cam kết với các nhân viên cấp dưới rằng họ sẽ "trung thực tuyệt đối" trong mọi vấn đề, để nhân viên được cập nhật thông tin kịp thời và bảo đảm rằng tiếng nói của mọi người luôn được lắng nghe. Chuyện diễn ra như thể GlobalView đã trở thành một công ty hoàn toàn mới. Các nhân viên bắt đầu đi làm sớm hơn và sẵn sàng ở lại trễ để hoàn thành công việc. Từ những cuộc đối thoại tình cờ nghe được, và nhìn cách mọi người trong công ty đối xử với nhau, tôi có thể cảm nhận họ đã bắt đầu quan tâm trở lại. Đối với tôi, ở cương vị người lãnh đạo của họ, điều này thật quá tuyệt vời.

Cuối cùng, cuộc hẹn với Julian vào buổi tối tại sân vận động cũng đến. Khi tôi vừa bước vào khu phức hợp ấy, người hướng dẫn chỗ ngồi hỏi tôi có cần giúp đỡ gì không. Sau khi xem tấm vé trên tay tôi, anh ta mỉm cười và nói, "Chào mừng đến với CivicDome, thưa ngài. Hãy để tôi đưa ngài đến chỗ của mình. Ngài có vị trí ngồi đẹp

nhất trong toàn khu vực này đấy".

Khi ngồi xuống, tôi nhận ra tất cả các ghế cùng hàng đều đã kín người, chỉ trừ một ghế duy nhất ngay cạnh tôi. "Chắc hẳn đây là ghế của Julian", tôi tự nhủ. Nhưng anh ấy đang ở đâu? Chỉ còn năm phút nữa là trận đấu sẽ diễn ra và Julian vẫn chưa xuất hiện. Tôi bắt đầu cảm thấy lo lắng. Vì xét cho cùng, việc trễ hẹn không giống với phong cách của Julian. Anh ấy đã luôn thực hiện những gì bản thân rao giảng, và tôi biết anh sẽ không muốn để tôi chờ đợi thế này, nhất là sau khi đã khơi gợi thành công niềm say mê học hỏi những tri thức uyên thâm về nghệ thuật lãnh đạo trong tôi từ hai buổi hẹn trước.

Cuối cùng, khi còn hai phút nữa là trận đấu bắt đầu, tôi đã chứng kiến một cảnh tượng kỳ quặc nhất từ phía đầu bên kia của sân vận động: một người đàn ông một tay cầm chiếc kính viễn vọng nhỏ, tay kia cầm hai cái bánh mì kẹp chạy vội vàng băng qua đám đông với một tốc độ hiếm thấy, mù tạt từ chiếc bánh mì kẹp nhỏ giọt lên chiếc áo choàng đỏ mà anh đang mặc. Khi nhận ra vị trí tôi đang ngồi, anh ta cất tiếng gào to đến nỗi mọi người xung quanh đều phải chú ý, "Này, Peter, giữ ghế đó cho tôi! Những người tu hành chúng tôi không mấy khi được xem một trận bóng hay đâu!". Vậy là Julian đã đến.

Vừa ngồi xuống, anh cẩn thận đặt chiếc kính viễn vọng xuống bên dưới chỗ ngồi và đưa cho tôi hai cái bánh mì kẹp. "Của anh hết đấy, tôi biết anh sẽ rất thích. Người bán quảng cáo với tôi đây là loại ngon nhất của cửa hàng. Xin lỗi vì đã đến trễ. Tôi quên mất thời gian vì đang mải ngắm sao. Việc đó đã trở thành niềm đam mê của tôi rồi, anh biết đấy."

"Tôi biết. Nhưng các ngôi sao có gì đặc biệt đến như vậy?"

"Đến lúc thích hợp tôi sẽ nói cho anh nghe. Còn bây giờ, tôi đề nghị anh hãy nhanh chóng 'xử lý' hai cái bánh mì kẹp này đi, trước khi chúng nguội mất. Anh có nghĩ những chàng trai của chúng ta sẽ giành chiến thắng tối nay không?", Julian hỏi, khéo léo đưa câu chuyện sang một chủ đề mới.

"Tôi sẵn sàng đánh cược cho khả năng thắng", tôi đáp lại. "Họ đang có chuỗi trận thắng dài nhất trong lịch sử. Đây sẽ lại là một chiến thắng dễ dàng tiếp theo thôi."

Trận đấu đã bắt đầu, Julian nghiêng người về phía tôi và hỏi nhỏ, "Anh có thắc mắc tại sao tôi lại hẹn anh ở đây tối nay không?".

“Có thắc mắc chút thôi”, tôi cố gắng giảm nhẹ sự tò mò của mình.

“Thật sự thì tôi nghĩ anh sẽ học được nhiều điều về nghệ thuật lãnh đạo trong khi quan sát những gì diễn ra ở đây hôm nay. Anh có nhìn thấy vị huấn luyện viên trưởng ở bên đó không?”, Julian hỏi, tay chỉ về phía một người đàn ông cao to, hói đầu, mặc một bộ vest sọc nhuyễn màu xanh đậm rất chỉn chu, phong cách ưa thích của Julian trước đây.

“Thấy.”

“Ông ta là hiện thân của triết lý lãnh đạo mà tôi muốn anh học theo. Anh thấy đấy, Peter, mặc dù là người dẫn dắt đội bóng, nhưng ông ta không điều khiển từng động tác riêng lẻ của các cầu thủ. Thay vào đó, ông ta hướng dẫn, huấn luyện và khuyến khích các cầu thủ để họ phát huy hết sức mạnh của bản thân. *Những nhà lãnh đạo vĩ đại chính là những người thầy kiệt xuất.* Đây chính xác là những gì anh cần bắt đầu thực hiện. Hãy xem bản thân như một huấn luyện viên, truyền cảm hứng đến đội ngũ của mình để cùng nhau thấy rõ tầm nhìn tương lai và lấy sự đoàn kết tập thể đó làm động lực để đạt được mục tiêu chung. Tôi cá là anh không biết ý nghĩa nguyên thủy của từ ‘huấn luyện’ là ‘đưa một người từ địa điểm hiện tại đến vị trí anh ấy muốn’.”

“Ồ, tôi không biết điều đó.”

“Không chỉ có vậy, một huấn luyện viên giỏi phải biết cách giữ lửa cho đội của mình trong suốt hành trình tới đích đến cuối cùng. Một huấn luyện viên tài ba là người tiếp thêm năng lượng, đặt ra thử thách, phát triển và trang bị đầy đủ cho các thành viên trong đội mình. Anh ta giúp họ phát huy được hết mọi khả năng tốt nhất của bản thân trong công việc. Anh ta yêu cầu họ thể hiện phong độ cao nhất và huấn luyện họ để đạt được điều đó. Trong thời đại hiện nay, khi hầu hết các tổ chức đều gặp phải tình trạng chung là sự sa sút tinh thần và thiếu động lực của đội ngũ nhân viên, thì những người lãnh đạo phải trở thành các huấn luyện viên chuyên nghiệp để đảm bảo mang lại thành công cho đội của mình.”

“Vậy làm sao để tôi có thể trở thành một huấn luyện viên vĩ đại và truyền lửa cho cả đội của tôi?”

“Tôi còn tưởng anh sẽ không bao giờ hỏi điều này đấy”, Julian trả lời, ngay lúc một hậu vệ của đội nhà ném được một quả ba điểm. Julian đứng phắt dậy và hét to bằng tất cả sức lực, “Cố lên! Vài quả

như vậy nữa thôi, các chàng trai, và chúng ta sẽ về nhà".

Tôi chưa từng thấy Julian sôi nổi như vậy kể từ khi anh trở về từ dãy Hy Mã Lạp Sơn. Ở những lần gặp trước, anh ấy rất trầm lặng và thư thái. Giờ đây, giữa bầu không khí sôi động của trận bóng rổ, anh đứng lên, hò reo và vỗ tay hệt như một đứa trẻ lần đầu tiên đi xem xiếc. Thật tuyệt khi nhìn thấy anh vui vẻ như vậy. Anh đã trải qua quá nhiều đau khổ và biến cố trong cuộc đời hơn bất cứ ai tôi từng biết.

"Thật xin lỗi, Peter. Từ khi được sống cùng các nhà hiền triết Sivana, tôi đã học được rằng mỗi ngày qua đều là một món quà. Mỗi một ngày của chúng ta đều rất đặc biệt và đầy ắp những ơn lành nho nhỏ. Trước kia, khi còn là một luật sư cuồng công việc và làm nô lệ cho thời gian, tôi quá bận rộn chạy theo đam mê danh vọng mà đánh mất đi những niềm vui giản dị trong cuộc sống. Tôi khiến tình cảm gia đình bị trượt dài. Tôi để tình bạn rơi rụng. Và cuối cùng, tôi đánh mất cả sức khỏe của bản thân. Chắc chắn tôi đã làm ra vô khối tiền và có tất cả những món đồ mà bất kỳ ai cũng phải mơ ước. Nhưng tôi không hạnh phúc. Tôi không cảm thấy thỏa mãn.

Giờ đây, mặc dù tài sản không còn nhiều, nhưng tôi tìm thấy niềm vui trong những khoảnh khắc đặc biệt mà cuộc sống mang đến mỗi ngày. Tôi tìm kiếm sự phi thường từ những điều bình thường. Và đó là lý do tại sao tối nay tôi lại phấn khích đến vậy. Làm sao biết tôi có còn dịp nào để xem một trận bóng thế này nữa không?"

Tôi ngạc nhiên khi nghe Julian giãi bày. Anh ấy vẫn luôn rất lạc quan và đầy sức sống. Việc nhắc đến chuyện sinh tử của chính mình, nhất là khả năng có thể sẽ không còn ở đây nữa là việc nghe hơi lạ ở Julian Mantle "phiên bản mới". Và tôi nói suy nghĩ này với anh.

"Đừng lo lắng quá, Peter. Tôi còn định sống thêm rất nhiều, rất nhiều năm nữa. Tôi vẫn còn nhiều việc dang dở phải hoàn thành tại nơi này. Tôi đã hứa với Yogi Raman và các bậc hiền triết rằng tôi sẽ dành toàn bộ tháng ngày còn lại để truyền đi thông điệp của họ về nghệ thuật lãnh đạo trong công việc và trong cuộc sống, và đó là tất cả kế hoạch tôi phải thực hiện. Còn rất nhiều người ngoài kia mà tôi có thể giúp đỡ, và còn rất nhiều điều tôi cần thực hiện. Những năm tháng tươi đẹp nhất cuộc đời tôi vẫn đang ở phía trước, bạn thân mến ạ. Hãy tin vào điều đó. Tất cả những gì tôi muốn nói là chúng ta phải ghi nhớ điều này, thời gian qua nhanh như cát trôi qua kẽ tay, chẳng thể nào quay lại. Hãy can đảm ôm

chặt lấy và tận hưởng mọi điều khi anh còn đang thực hiện chuyến lữ hành dài của cuộc đời."

"Tôi đã ghi nhớ rõ, Julian à. Trước khi những tri thức về nghệ thuật lãnh đạo của anh bắt đầu thay đổi công ty chúng tôi, tôi đã cực kỳ căng thẳng và mỗi đêm chỉ có thể chợp mắt vài tiếng ngắn ngủi. Samantha rất lo lắng cho tôi và bọn trẻ thì phàn nàn rằng cha chúng luôn cáu bẳn, điều đó khiến mọi thứ trở nên tồi tệ hơn. Tôi đã cảm thấy như mọi thứ mà bản thân đã nỗ lực cả đời để gây dựng đang dần vuột khỏi tầm tay. Phản ứng của tôi là ra sức làm việc nhiều hơn nữa. Nhưng lúc này đây tôi đã biết những gì phải làm để mang GlobalView trở lại đỉnh cao phong độ và trạng thái hoàn hảo nhất. Giờ đây, tôi có thể làm việc một cách thông minh hơn và bắt đầu tận hưởng niềm vui trong hành trình lãnh đạo."

"Tốt lắm. Được rồi, quay lại với câu hỏi của anh về việc làm cách nào có thể trở thành một huấn luyện viên vĩ đại và truyền lửa cho nhân viên của mình. Bí quyết để có được một đội ngũ luôn tràn đầy cảm hứng và lòng trung thành, những người sẵn sàng làm mọi việc giúp tầm nhìn chiến lược của anh được sáng tỏ hơn, có thể tóm tắt trong tám chữ. Anh có muốn biết chúng là gì không?"

"Không, tôi cứ tưởng được cho thêm một cái bánh mì kẹp nữa chứ," tôi trả lời với giọng châm biếm. "Dĩ nhiên là tôi muốn biết bí quyết để nhân viên của mình luôn nhiệt huyết với công việc. Chẳng phải đó là điều bất kỳ nhà lãnh đạo và quản lý nào cũng muốn sao?"

"Vậy thì, bí quyết đó là: Khen thưởng định kỳ, không ngừng công nhận."

"Đó chính là *Nguyên tắc thứ ba*", tôi nói và rút ra mảnh ghép thứ ba, cũng như hai mảnh ghép trước đó, trên mảnh ghép này cũng có hoa văn.

"Đúng vậy, bạn thân mến. Nguyên tắc thứ ba trong nghệ thuật lãnh đạo cổ xưa của Yogi Raman chính là nguyên tắc về xây dựng tình đồng đội. Tất cả những nhà lãnh đạo tài giỏi đều thực hành mỗi ngày việc khen thưởng và công nhận sự đóng góp của nhân viên. Họ đủ sáng suốt để hiểu rằng những nhân viên cảm thấy được trọng dụng sẽ mang đến những thành quả vượt trội."

"Và tôi cá rằng đó là một trong những lý do mà anh chọn nơi này làm điểm hẹn tối nay của chúng ta, đúng không Julian? Tất cả bắt đầu liên kết lại với nhau rồi."

“Anh là một người học hỏi rất nhanh đấy, Peter. Tôi luôn rất thích điểm này ở anh. Kể cả trước đây, khi còn là bạn chơi golf của tôi, anh đã luôn dẫn trước trong ván đấu. Đúng vậy. Vị huấn luyện viên trưởng kia chắc chắn đang áp dụng nguyên tắc mà tôi vừa chia sẻ với anh. Rõ ràng ông ấy đã nhận ra, khi ông tôn vinh những cầu thủ của mình, thì ông cũng nhận lại được sự kính trọng từ họ. Chắc chắn ông đã vận dụng nguyên tắc kép là khen thưởng và công nhận. Đó là lý do tại sao đội bóng của ông thành công đến như vậy.”

“Vậy đâu là xuất phát điểm? Tôi xin thú nhận, tôi chưa từng biết việc khen thưởng và công nhận đóng góp của nhân viên lại quan trọng thế. Tôi quá bận rộn với những việc khác đến mức chưa bao giờ thật sự để tâm đến chuyện ‘tôn vinh đội ngũ của mình’ như anh vừa gợi ý. Nhưng từ kinh nghiệm của bản thân lúc còn là một nhân viên, tôi biết rằng khi mình làm tốt một việc gì và được cấp trên ghi nhận, tôi sẽ muốn làm tốt hơn nữa trong các lần kế tiếp. Thật đáng tiếc khi phải nói rằng ở công ty chúng tôi, nhân viên hiếm khi nghe được điều gì từ ban lãnh đạo cho đến khi họ phạm một sai lầm nào đó. Còn không, coi như việc họ thì họ cứ làm.”

“Đây là thực trạng chung của đa số các công ty hiện nay, Peter à. Kiểu lãnh đạo đó cho rằng nhân viên làm việc trong công ty đều đã là những người trưởng thành và không cần đến cái vỗ vai động viên nào cả. Đội ngũ quản lý tin chắc công việc của mình đơn giản là chỉ ra lỗi sai của nhân viên và khắc phục chúng. Họ không bao giờ nói với nhân viên của mình về các lá thư phản hồi tích cực từ những khách hàng hài lòng với công ty; thay vào đó, chỉ cần khách hàng phàn nàn một lời, họ lập tức lôi nhân viên vào phòng để tra hỏi. Làm như vậy, họ đã vô tình khiến các nhân viên của mình dành thời gian để tránh phạm sai lầm, thay vì tập trung năng lượng để làm việc tốt hơn. Chắc chắn những công ty đó sẽ không bao giờ vươn tới đẳng cấp quốc tế được. Anh có ngạc nhiên không khi hầu hết mọi người ở nơi chúng ta đang sống đây đều đi ngủ với cái bụng rỗng?”

“Điều đó không thể nào, Julian. Chúng ta đang sống trong một đất nước sung túc.”

“Nhưng đúng như vậy đấy. Trong suốt cuộc đời mình, hầu hết mọi người đều đi ngủ với cái bụng đói. Đói sự công nhận và trân trọng chân thành, dù chỉ một chút thôi, cho những nỗ lực của họ.”

“Vậy tôi có thể làm gì để thay đổi chuyện này? Tôi bắt đầu nhìn thấy tiềm năng của mọi người ẩn sau lớp áo giáp phòng vệ của họ

trước cách lãnh đạo độc tài khi xưa của tôi. Tôi đã hạ quyết tâm sẽ giải phóng sức mạnh của họ và để họ phát huy hết mọi khả năng của bản thân. Nhưng tôi cần bắt đầu từ đâu?"

"Điểm khởi đầu để khích lệ nhân viên của anh đơn giản thôi: tìm kiếm hành vi tốt".

"Ý của anh là...?"

"Như anh đã thừa nhận, ở GlobalView, anh và đội ngũ lãnh đạo chỉ chăm chăm tìm những việc làm chưa tốt để khắc phục. Dấu chỉ duy nhất mà phần lớn nhân viên của anh thấy là, chỉ cần làm ở mức chấp nhận được thì họ sẽ không bị sa thải. Nhưng như vậy chưa đủ. Nhân viên của anh xứng đáng nhiều hơn thế. Anh cần phải thay đổi tư duy và bắt đầu tìm kiếm những nhân viên đang làm tốt. Hãy lao vào tìm kiếm những nhân viên đang thực hiện tốt công việc đúng như anh mong muốn. Anh phải giống như một người thợ săn không ngừng truy đuổi con mồi. Và một khi đã tìm ra, hãy để những sự đền đáp và công nhận thành quả tuôn trào như nước. *Phải nhớ rằng, anh luôn nhận lại nhiều hơn từ những gì anh cho đi.*"

"Có cần phải công nhận hành vi tốt liền ngay lúc đó không?"

"Câu hỏi rất hay, Peter. Không nhất thiết như vậy, nhưng tôi khẳng định với anh một điều: anh càng khen thưởng hành vi tốt ấy sớm chừng nào thì xác suất nó được lặp lại càng cao chừng ấy. Hãy khen thưởng những hành vi mà anh mong muốn được thấy nhiều lần nữa. Khi anh đặt nhân viên của mình trong điều kiện như vậy, họ sẽ hình thành nhận thức rõ ràng hơn về những kỳ vọng của anh. Và họ sẽ sớm nhận ra thành công thật sự là như thế nào."

"Nhưng không phải đa số nhân viên đều đã biết những việc mà họ nên làm sao? Không phải họ đã hiểu rõ thế nào là thành công à? Tôi luôn cảm thấy rằng phần đông trong số họ cơ bản là quá lười biếng nên không thể chinh phục thành công. Theo kinh nghiệm của tôi, họ chỉ muốn kiếm tiền một cách dễ dàng và về nhà càng sớm càng tốt."

"Anh hoàn toàn sai lầm", Julian thẳng thừng phản bác. "Yogi Raman luôn nói với tôi rằng mọi người trên thế giới này đều muốn làm điều tốt. Mỗi người chúng ta đều mong muốn được đóng góp một cách tích cực để cảm thấy cuộc sống này có ý nghĩa. Chúng ta đều có những ước mơ, hy vọng và khát khao mà lòng

vẫn luôn nguyện cầu một ngày nào đó tất cả sẽ thành hiện thực. Nhưng trên thực tế, hầu hết mọi khát vọng của con người bị chính những người lãnh đạo họ bóp nghẹt. Họ bị áp đặt cách ăn mặc, giờ ăn trưa và cả cách thực hiện công việc. Đa số những người làm công ở thế giới của chúng ta bị quản lý chặt chẽ đến mức họ cảm thấy rằng sẽ bất lợi cho con đường sự nghiệp nếu họ trở thành những người suy nghĩ tự do và sáng tạo.

Điều mà anh cần bắt đầu thực hiện là giải phóng sức mạnh và năng lực của nhân viên, khen thưởng cho những hành vi mà anh mong muốn sẽ thấy chúng được lặp lại. Hãy để mỗi nhân viên của anh hiểu chính xác thành công là gì bằng cách công nhận những người đang làm tốt. Có thể anh chưa tin, nhưng đa số nhân viên đều rất mù mờ về khái niệm 'hiệu suất làm việc tối ưu', và điều này khiến họ căng thẳng hơn. Người lãnh đạo của họ cũng chưa bao giờ đưa ra hình mẫu chuẩn mực để họ có thể làm theo. Rồi họ lại bị cấp trên chỉ trích vì đã không làm đúng việc nên làm, khiến mọi thứ càng trở nên tồi tệ.

Tôi đã từng đến rất nhiều công ty, nơi mà những kỳ vọng của người lãnh đạo dành cho nhân viên gần như chẳng liên quan gì đến mô tả công việc của họ. Những nhà lãnh đạo có tầm nhìn phải xác định rõ những kết quả họ mong muốn nhìn thấy từ nhân viên và rồi để nhân viên tự đạt được điều đó. Như tôi đã nói đấy, không có gì thôi thúc và thu hút sự tập trung tinh thần hơn việc có một mục tiêu rõ ràng. Một khi mọi người biết con đường mình đang hướng đến và những gì được kỳ vọng ở bản thân, họ sẽ tự hoàn thành trách nhiệm của mình."

"Nhưng khi họ thất bại thì sao? Họ vẫn phải nhận kỷ luật chứ?"

"Câu hỏi của anh khiến tôi muốn đề cập đến một vấn đề quan trọng khác. Ở những công ty hoạt động kém hiệu quả, mọi người sợ thất bại đến mức không dám chấp nhận rủi ro. Và bởi không bao giờ chấp nhận rủi ro, họ sẽ không bao giờ khám phá được những điều mới mẻ. Và bởi không bao giờ khám phá ra điều gì mới mẻ, cả đời họ chỉ lẩn quẩn trong một vùng an toàn chật hẹp, lặp đi lặp lại công việc theo một cách làm nhàm chán cùng với những gương mặt quen thuộc mỗi ngày. Và để xát muối vào nỗi đau khổ đó, cấp trên lại liên tục lên án họ vì sự thiếu sáng tạo và đổi mới. Nghe này, đừng hiểu lầm ý tôi, Peter, anh biết tôi là một người thực dụng mà; không ai nói rằng những người lãnh đạo và quản lý không nên sửa chữa những hành vi sai lệch. Nhưng đừng vì một cây mà từ bỏ khu rừng. Hãy có tầm nhìn để hiểu rằng thất bại là yếu tố cần thiết cho thành công. Khi một nhân viên của anh thử

làm điều gì đó và thất bại, họ đơn giản là đang học cách để thành công. Sự thất bại chẳng qua là những bài học cuộc sống trong một hình thái khác. Cuối cùng thì chúng cũng dẫn đường cho chúng ta đến với sự thông thái và thịnh vượng. Những người lãnh đạo có tầm nhìn phải tạo ra một môi trường làm việc phi rủi ro. Họ cho phép nhân viên được tự do thất bại. Và nhờ thế, thành công đến với họ là điều tất yếu."

"Ồ, tôi chưa bao giờ nghĩ về thất bại như vậy."

"Anh sẽ rất ngạc nhiên khi biết rằng ở hãng hàng không Southwest Airlines - một công ty thành công rực rỡ mà tôi đã chia sẻ với anh - có viên quản lý trẻ nọ đã đưa ra một sáng kiến cải cách mà sau đó đã thất bại thảm hại, nhưng anh ta lại được thăng chức. Anh ta đề xuất mở dịch vụ vận chuyển hàng hóa trong ngày để có thể tăng thêm 50% trên tổng doanh thu của Southwest Airlines. Chủ tịch hãng đã đích thân phê duyệt kế hoạch này và chi bộn tiền để chạy chương trình quảng cáo, cũng như thiết lập hệ thống vận hành mới. Tiếc thay, thương vụ đó không bao giờ thành hiện thực. Tuy vậy, ban lãnh đạo công ty hiểu rằng, can đảm chấp nhận rủi ro là cần thiết để đạt được sự thành công vĩ đại, nhưng nó cũng có thể dẫn đến những thất bại nặng nề. Đây chẳng qua là một cái giá phải trả trong kinh doanh. Họ chắc chắn bài học đã được ghi nhớ rồi vượt qua thất bại để tiến lên. Hành động không sa thải viên quản lý kia đã truyền đi một thông điệp nhấn mạnh sự sáng tạo và tinh thần đổi mới trong kinh doanh luôn được đề cao tại công ty ấy."

"Một ví dụ không thể tin được, Julian à."

"Chuyện còn hay hơn nhiều. Hãy đoán thử một nhân viên ở Southwest Airlines được công nhận như thế nào khi khách hàng gửi thư khen ngợi?"

"Nói tôi nghe đi."

"Lá thư ấy ngay lập tức sẽ được gửi đến cho nhân viên đó kèm theo lời nhắn gửi từ vị chủ tịch Southwest, 'Tôi nghĩ rằng bạn rất tuyệt vời và tôi xin ngã mũ nghiêng mình trước bạn. Hãy tiếp tục xuất sắc như vậy. Tôi rất quý mến bạn'."

"Quá tuyệt vời. Nhưng tôi không biết thể hiện quý-mến-nhân-viên kiểu này."

"Chủ tịch Southwest luôn tận dụng mọi cơ hội để nói với nhân viên rằng ông quý mến họ. Từ 'quý mến' ở đây không được dùng

theo nghĩa tình cảm ủy mị, nhưng là một cách diễn đạt sự trân trọng. Tuy nhiên, anh cũng không cần khích lệ và truyền cảm hứng cho nhân viên bằng việc nói quý mến họ. Chỉ cần biết cảm ơn khi họ làm được việc và bỏ qua khi họ phạm sai lầm. Có một câu ngạn ngữ Tây Tạng mà Yogi Raman rất tâm đắc, 'Nếu bình tĩnh trong một giây tức giận, sẽ tránh được muôn ngàn ngày hối hận'."

"Tôi đoán cách tốt nhất để khen thưởng cho những đóng góp tích cực và hiệu suất làm việc đỉnh cao là bằng tiền. Đúng chứ?"

Câu trả lời của Julian bị cắt ngang bởi tiếng còi lớn báo hiệu hết nửa thời gian thi đấu. Đội bóng của chúng tôi hoàn toàn làm chủ cuộc chơi và người hâm mộ bắt đầu tán thưởng họ bằng một tràng vỗ tay nồng nhiệt. Vì Julian mua ghế ngồi ngay hàng đầu, nên chúng tôi có thể nghe rất rõ những điều vị huấn luyện viên trưởng nói với các cầu thủ khi họ đang rời khỏi sân đấu, "Cực kỳ ấn tượng, các chàng trai. Chúng ta đang chơi trận đấu của mình, đúng như kế hoạch đã tập luyện. Giữ vững phong độ này và chắc chắn chúng ta sẽ có vé vào vòng chung kết. Tôi biết các bạn đã thi đấu suốt hai tuần nay và tôi cũng hiểu các bạn mệt lắm rồi. Hãy kết thúc trận này thật đẹp vì những người hâm mộ".

Khi các cầu thủ bắt đầu đi về phía hành lang dẫn vào phòng thay đồ, vị huấn luyện viên lại nói thêm, "Này, các chàng trai! Tôi rất tự hào về các bạn".

"Những điều này đã trả lời câu hỏi của anh được chưa, Peter?", Julian hỏi tôi.

"Gì cơ?"

"Không phải vị huấn luyện viên vừa khích lệ đội bóng của ông ấy sao?"

"Chắc chắn rồi."

"Ông ấy có lấy ra một túi tiền rồi phát từng xấp giấy bạc cho từng cầu thủ để khích lệ họ không?"

"Không", tôi mỉm cười đáp lại.

"Vậy ông ấy đã làm gì?"

"Ông ấy khen ngợi họ. Và khen ngợi rất chân thành. Tôi thật sự cảm nhận được ông rất chăm lo cho các cầu thủ, và ông ấy hết sức

tự hào với màn biểu diễn xuất sắc trên sân đấu của họ."

"Hoàn toàn chính xác. Anh thấy đấy, bạn thân mến, lời khen ngợi luôn miễn phí. Sự khen ngợi chân thành có thể lay chuyển được cả núi và tạo nên một cuộc cách mạng toàn diện ở công ty anh. Và anh không phải tốn một xu nào. Rất nhiều nhà lãnh đạo lầm tưởng rằng các khoản thưởng và khuyến khích bằng tiền là cách duy nhất để khích lệ nhân viên, và vì hầu bao hạn hẹp, họ không làm gì cả. Tuy nhiên, trái ngược với lối suy nghĩ phổ biến đó, tiền không phải là động lực mạnh mẽ nhất đối với con người. Nghiên cứu đã chỉ ra rằng chúng ta ưa thích những lời khen nhẹ nhàng hơn hầu hết các hình thức khen thưởng khác.

Một nghiên cứu quan trọng được thực hiện với 1.500 nhân viên đã cho thấy sự công nhận mang tính cá nhân và tức thời là cách tốt nhất để tiếp thêm năng lượng cho nhân viên. Tuy nhiên, chỉ 42% trong số họ nhận được sự công nhận như vậy. Trong một khảo sát khác, 58% số người tham gia nói rằng họ hiếm khi nhận được thư cảm ơn cho một công việc được hoàn thành tốt, dù đây chính là hình thức ghi nhận tạo động lực nhiều nhất cho họ."

"Một lá thư cảm ơn đơn giản là tất cả những gì họ muốn ư?"

"Có thể nhân viên của anh muốn nhiều hơn thế. Anh, với tư cách là người lãnh đạo của họ, cần phải dành thời gian để tìm hiểu điều đó. Bài học quan trọng ở đây là: đừng khen thưởng nhân viên theo cách mà anh muốn được khen thưởng nếu trong vị trí của họ. Thay vào đó, hãy tìm hiểu điều gì thật sự tạo động lực cho họ. Hãy tìm ra những điều mà anh và đội ngũ quản lý của công ty có thể làm để khiến cho nhân viên cảm thấy họ là những người hùng. Hãy bắt đầu tự đặt 'câu hỏi Wow'. Cách này cực kỳ hữu ích đấy."

"'Câu hỏi Wow' là gì?"

"'Câu hỏi Wow' là người bạn thân thiết của mọi nhà lãnh đạo. Nó đơn giản là yêu cầu anh tự hỏi điều sau: 'Mình có thể khen thưởng và công nhận những đóng góp xuất sắc trong công việc của nhân viên như thế nào để khiến họ phải thốt lên 'wow' khi nhận thưởng?' Phải ghi nhớ chân lý này, Peter: cách anh đối xử với nhân viên sẽ quyết định cách họ đối xử với khách hàng. Nếu anh luôn khiến họ cảm thấy đặc biệt, và được thốt lên 'wow' thường xuyên, thì họ cũng sẽ mang lại điều tương tự cho khách hàng của anh. Như tôi đã nói đấy, cho đi là khởi đầu để nhận lại.

Những người khác nhau phải được khen thưởng theo những cách

khác nhau", Julian nói thêm. "Các phần thưởng cần được sắp xếp theo nhu cầu người nhận. Một chuyến du lịch tới Bermuda có thể không phải là ý hay để khen thưởng một nhân viên bán hàng ghét việc di chuyển bằng máy bay hoặc đang thường xuyên công tác xa gia đình. Một nhân viên được trả lương cao nhưng làm việc mười tám tiếng một ngày có thể sẽ thích vài ngày nghỉ ngơi hơn là một khoản tiền thưởng hậu hĩnh. Lúc trước, trong nhóm luật sư của tôi có một chàng trai trẻ chỉ muốn thành tích xuất sắc của mình được công nhận trước mặt các đồng sự khác. Như Yogi Raman đã nói, 'Hãy giải mã những người bạn đang lãnh đạo và tìm ra điều khiến họ hài lòng'. Phải tìm ra chính xác những điều khiến họ cảm thấy vui vẻ với bất kỳ thành công nào mà bản thân đạt được. Đối với người này đó có thể là một chiếc cúp kỷ niệm, nhưng người khác lại thích một vé trọn ngày đến khu trượt tuyết trong vùng. Hãy điều chỉnh phần thưởng để đáp ứng nhu cầu của người nhận.

Tôi còn nhớ ngày Yogi Raman bước vào trong túp lều nhỏ của mình, sau khi tôi đã chuyên tâm lĩnh hội những điều mà ông truyền đạt và đang nỗ lực đưa tri thức của các hiền triết vào thực hành trong cuộc sống của bản thân. Ông ấy đã từ tốn nói rằng, 'Anh là một học trò rất giỏi, Julian, anh chắc là người xuất sắc nhất chúng tôi từng có. Anh đã rất tôn trọng phong tục của chúng tôi và thể hiện niềm đam mê học hỏi chân thành đối với những triết lý về nghệ thuật lãnh đạo và nghệ thuật sống. Mỗi người chúng tôi đều quý mến anh. Giờ đây, chúng tôi xem anh là một thành viên trong cộng đồng nhỏ của mình. Và mặc dù chúng tôi không sở hữu gì nhiều, tôi vẫn muốn tặng anh một món quà nhỏ như phần thưởng cho sự tiến bộ của anh. Tôi muốn tặng anh một cái gì đó thật ý nghĩa, nên thay vì tự mình lựa chọn, tôi nghĩ cần phải ghé qua và hỏi ý anh xem vật kỷ niệm gì sẽ khiến anh cảm thấy hạnh phúc nhất'.

Anh biết không, Peter, đấy là lần đầu tiên trong đời có một người dành thời gian để yêu cầu tôi lựa chọn phần thưởng cho chính mình vì đã hoàn thành tốt công việc. Và kết quả, tôi là một người học trò hạnh phúc. Tôi càng ra sức học tập chăm chỉ hơn, chỉ vì không muốn làm người thầy đã hết lòng tin tưởng mình thất vọng."

"Vậy anh đã đề nghị phần thưởng gì?"

"Tôi chắc là anh sẽ muốn biết điều đó. Một thứ rất đơn giản thôi. Bên trong ngôi đền ở giữa làng của các tu sĩ, có một tấm bảng bằng gỗ được đặt ở đó. Trong những khoảng thời gian thinh lặng

của mình, tôi sẽ vào trong đền và âm thầm ngẫm nghĩ về những chữ Yogi Raman đã khắc trên đó. Chúng có ý nghĩa rất quan trọng đối với tôi. Mong muốn của tôi là Yogi Raman có thể tặng tôi một tấm bảng tương tự. Ông ấy vui vẻ đồng ý, và lập tức gửi đến vào hôm sau."

"Vậy những chữ trên đó có ý nghĩa gì?", tôi vô cùng hiếu kỳ.

"Đó là những lời của một nhà triết học vĩ đại người Ấn Độ, Patanjali. Vì tôi đã ghi nhớ những lời đó trong đầu, tôi có thể đọc lại cho anh:

'Khi được truyền cảm hứng bởi một mục đích cao cả hay một kế hoạch phi thường nào đó, tất cả suy nghĩ trong bạn sẽ phá vỡ mọi giới hạn xiềng xích: Tinh thần sẽ vượt ngoài giới hạn, ý thức sẽ được mở rộng theo mọi hướng, và bạn sẽ thấy mình ở trong một thế giới mới, rộng lớn và tuyệt vời hơn. Những động lực, khả năng và tài năng đang ngủ yên sẽ được đánh thức, và bạn nhận ra bản thân đã trở thành một con người mới vĩ đại hơn hẳn những gì bạn từng mơ ước.'"

Julian tiếp tục, hoàn toàn quên mất trận đấu vừa mới bắt đầu lại. "Khi đưa cho tôi tấm bảng đó, Yogi Raman đã tặng cho tôi phần thưởng mà ông ấy biết là tôi muốn…"

"Thay vì phần thưởng mà ông ấy nghĩ ông ấy sẽ thích nếu ông ấy là anh", tôi chen ngang.

"Hoàn toàn chính xác. Khi một nhà lãnh đạo có tầm nhìn nhận thấy một nhân viên nào đó đang vất vả để thực hiện công việc của bản thân thật tốt, họ liền công nhận những nỗ lực đó và khen tặng theo cách mà nhân viên ấy mong muốn. Làm như vậy, sự thực hành hiệu suất làm việc đỉnh cao sẽ dần ngấm vào trong toàn bộ văn hóa làm việc của công ty, cho tới khi nó trở thành cách duy nhất mà nhân viên biết để thực hiện bất kỳ nhiệm vụ nào. Đó là phương pháp để anh đạt được đẳng cấp thế giới. Và điều này hoàn toàn nằm trong tầm tay."

"Được rồi, vậy rõ ràng tôi cần phải 'tìm kiếm hành vi tốt' trong khắp GlobalView. Và thay vì chỉ chăm chăm tìm kiếm những nhân viên làm sai để khiển trách họ, tôi phải lao vào tìm những người đang làm được việc. Sau đó, khi đã tìm được, tôi cần phải công nhận và khen thưởng những nỗ lực của họ bằng một phần thưởng phù hợp với nhu cầu và sự quan tâm của họ. Tôi cũng sẽ phải thuần thục hơn trong việc ngợi khen đơn giản. Như anh đã nói, hầu hết mọi người trân trọng lời khen hơn các hình thức công

nhận khác, nhưng họ lại hiếm khi nhận được điều đó. Tôi nghĩ tôi sẽ dùng câu 'Lời khen luôn miễn phí' làm câu thần chú lãnh đạo mới của mình. Có lẽ các nhà sư sẽ thích điều này đấy. Anh có phiền lòng không nếu tôi hỏi thêm một câu nữa?"

"Đó chính là lý do tôi ở đây, bạn thân mến", Julian trả lời đầy nhiệt tình, tay vỗ nhẹ vào những nếp nhăn trên tà áo choàng đỏ sẫm để vuốt thẳng ra.

"Đội ngũ nhân viên của tôi vẫn cần phải cải thiện nhiều điểm để đạt được hiệu suất làm việc đỉnh cao. Nhưng tôi biết họ cũng cần được khen thưởng và công nhận tức thì. Liệu tôi có nên chờ đến khi họ cải thiện được những kỹ năng đó không?"

"Một câu hỏi xuất sắc. Anh thật sự đang đào sâu vào nguồn tri thức tôi vừa chia sẻ. Tôi đánh giá cao điều đó. Nếu anh chờ đợi tới khi hiệu suất làm việc hoàn hảo xuất hiện, anh sẽ phải chờ đợi rất lâu, có khi là cả đời đấy."

"Vậy bí quyết ở đây là gì?"

"Bí quyết chính là khen ngợi quá trình và khen thưởng thành quả. Tìm kiếm hành vi tốt - không phải hành vi hoàn hảo - và khiến nhân viên cảm thấy phấn khích vì sự tiến bộ của họ. Làm như vậy lời tiên đoán sẽ tự thành sự thật. Hiệu suất làm việc tối ưu sẽ tự đến vì đội ngũ nhân viên của anh cố gắng làm việc hiệu quả hơn mỗi ngày."

"Cũng giống như đội bóng của chúng ta đây", tôi vừa nói vừa chỉ vào một cầu thủ vừa bứt phá tốc độ chạy hết chiều dài sân đấu và ghi thêm hai điểm nữa. "Tôi nhớ mình đã đến xem họ thi đấu khi các cầu thủ chuyển nhượng còn mới toanh trong đội hình. Trời ạ, lúc ấy họ rất thê thảm. Và ngày đó cách đây không lâu đâu."

"Và có nhiều cầu thủ ngày ấy nay đã trở thành ngôi sao. Vị huấn luyện viên đã khen ngợi quá trình. Ông ấy tìm lý do để khen thưởng họ. Và giờ thì nhìn các chàng trai này mà xem. Họ quả là phi thường", Julian tiếp lời, rồi nhảy cẫng lên. Hai nắm tay của anh lúc này thúc vào không trung và anh đang thét lên những lời động viên đến các cầu thủ mà anh đã thuộc lòng tên họ. Tôi chưa bao giờ biết Julian là một tín đồ cuồng nhiệt bóng rổ như vậy. Sự nhiệt tình của anh thật sự có sức lan tỏa lớn.

"Julian, tôi còn vài câu hỏi nữa."

"Anh cứ hỏi đi", anh nói, rồi ngồi lại nghiêm chỉnh trước ánh nhìn

chòng chọc của những người xui xẻo phải ngồi cạnh chúng tôi.

“Tôi không chắc mình biết phải nói gì khi khen ngợi ai đó. Ý tôi là, tôi chưa từng làm việc này trước đây. Chắc chắn tôi có thể nói vài từ ngắn gọn kiểu như ‘làm tốt lắm’ hay ‘tiếp tục duy trì nhé’, nhưng anh có gợi ý nào khác để khen ngợi hiệu quả không?”

“Khen ngợi là một kỹ năng đòi hỏi phải được học và rèn luyện. Mọi nhà lãnh đạo phải thành thạo kỹ năng này. Để bắt đầu, đây là vài yếu tố căn bản của lời khen: lời khen phải cụ thể, kịp thời, được thể hiện công khai và bằng sự chân thành. Hơn nữa, phải thể hiện dấu ấn cá nhân đối với việc khen ngợi bằng cách sử dụng tên của người được khen khi anh có lời đánh giá tích cực về họ. À, và đừng rơi vào cạm bẫy mà rất nhiều nhà quản lý đã mắc phải khi khen ngợi nhân viên.”

“Cạm bẫy gì?”

“Họ tán dương quá mức. Mặc dù lời khen ngợi có vai trò quan trọng, nhưng ban phát một cách vô tội vạ sẽ làm giảm giá trị của nó, cũng giống như việc in quá nhiều tiền sẽ làm đồng tiền đó rớt giá.”

“Anh có ý tưởng nào cụ thể hơn để khích lệ đội ngũ của tôi không?”

“Chắc chắn rồi. Tôi sẽ chỉ cho anh vài cách hiệu quả và hữu ích nhất. Dán một mảnh giấy ghi lời cảm ơn trên cửa văn phòng của nhân viên, trả phí đỗ xe của họ trong một tháng, đặt tặng tạp chí mà họ yêu thích suốt năm, đây là những cách đơn giản nhưng được xác nhận hiệu quả trong việc khen thưởng thành quả xuất sắc mà nhân viên đạt được. Hãy để nhân viên thay thế cấp trên của họ tham gia một cuộc họp, gửi thiệp chúc mừng sinh nhật và chia bánh cho họ cũng giúp họ giữ lửa nhiệt huyết và thể hiện sự quan tâm của anh. Gần đây tôi có đọc về một quản lý nọ đã áp dụng một chiến lược ít tốn kém nhưng tính hiệu quả cao là thu thập một rương lớn đầy sách, băng ghi âm và phim ảnh chuyên về thể loại truyền động lực của những tác giả đáng kính trong lĩnh vực phát triển cá nhân. Cô ấy gọi đó là ‘rương kho báu’. Mỗi khi có thành viên nào trong đội ngũ của cô xứng đáng được khen thưởng, cô ấy sẽ dẫn họ đến chỗ chiếc rương, trước mặt tất cả mọi người trong công ty và khuyến khích nhân viên đó tự chọn lấy món quà họ thích. Tôi rất thích ý tưởng này bởi nó không chỉ tưởng thưởng cho những hành vi tốt của nhân viên, mà còn cho phép họ trưởng thành và phát triển qua sự tiếp cận với những

quyển sách, băng ghi âm và phim ảnh tích cực, giúp họ trở nên hoàn thiện hơn nữa.

Hãy nhớ này, Peter, người lãnh đạo có tầm nhìn phải là người giải phóng, chứ không phải là kẻ đàn áp khả năng của nhân viên. Họ biết mình có nhiệm vụ bắt buộc trong việc mở khóa những điều tốt nhất bên trong nhân viên của mình và giúp họ phát triển ý thức quản lý công việc cũng như cuộc sống cá nhân. Họ phải liên tục đưa ra nhiều thông tin và ý tưởng nhằm giúp nhân viên áp dụng những khả năng của bản thân vào thực tế cũng như giúp họ trở nên độc lập hơn trong suy nghĩ và trong cuộc sống. Nhà hiền triết vĩ đại Khổng Tử đúc kết rằng, *'Cho người một con cá thì anh sẽ giúp họ sống sót qua một ngày. Dạy người cách đánh cá thì anh sẽ giúp họ sống tốt cả cuộc đời'.* Như những gì tôi đã nói ở câu lạc bộ golf lần trước, tất cả nghệ thuật lãnh đạo xoay quanh việc giải phóng toàn bộ sức mạnh của con người. Khi anh thật sự tiến hành đúng như vậy, thì bản chất công ty mà anh gọi là GlobalView chẳng có gì hơn một con dấu và vài tờ giấy được nhả ra từ máy tính của mấy vị luật sư doanh nghiệp. Giá trị thật sự nằm ở đội ngũ nhân viên và những tiềm năng của họ để biến tầm nhìn vĩ mô cho tương lai của anh thành hiện thực."

"Một suy nghĩ rất ấn tượng. Anh biết không, bây giờ nghĩ lại tôi mới nhớ rằng một vài công ty đối thủ có những phương pháp rất hay để tiếp thêm năng lượng cho nhân viên."

"Thật sao?"

"Tôi đoán vì tôi không hiểu tầm quan trọng của việc khen thưởng và công nhận thành tích nên tôi đã không quá chú ý đến những việc ấy của họ."

"Khi học trò đã sẵn sàng thì người thầy sẽ xuất hiện", Julian mỉm cười, đúng lúc trận đấu sắp kết thúc.

"Một trong những đối thủ của GlobalView luôn có những chiêu trò rất thú vị để thử thách và kích thích tinh thần của nhân viên. Đội ngũ bán hàng của họ luôn bắt đầu buổi họp bằng việc 'tôn vinh những anh hùng', đi vòng quanh bàn và công nhận những nhân viên bán hàng đã hoàn thành xuất sắc chỉ tiêu hoặc có thành tích tốt trong công tác chăm sóc khách hàng. Một công ty khác lại đặt tên một bức tường trong văn phòng là 'bức tường thắng lợi', trên đó dán đầy những câu nói khích lệ tinh thần, những lá thư cảm ơn và những mục tiêu chiến lược để tất cả mọi người khi đi qua đều có thể nhìn thấy. Thậm chí, tôi được biết có

một quản lý cao cấp của Xerox luôn đội mũ trượt tuyết có thêu tên của một khu trượt tuyết tiêu chuẩn năm sao trong mọi buổi họp. 'Biểu tượng chiến thắng' này tượng trưng cho một lời nhắc nhở quan trọng về địa điểm mà đội ngũ nhân viên sẽ được hưởng một kỳ nghỉ tuyệt vời nếu hoàn thành chỉ tiêu doanh số."

"Đó là những ý tưởng xuất sắc mà tôi nghĩ anh nên xem xét một cách nghiêm túc để áp dụng ở công ty của mình. Và đừng quên tầm quan trọng của văn hóa truyền thống."

"Anh có thể nói điều đó lại lần nữa không?", tôi đề nghị.

"Trên dãy Hy Mã Lạp Sơn, các hiền triết đã xây dựng cả một hệ thống văn hóa truyền thống để giữ họ luôn là một khối hợp nhất với nhau. Vào mỗi buổi tối, bất kể bận rộn thế nào đi nữa với việc đọc sách hoặc dạy triết học, họ sẽ tụ tập lại và cùng nhau dùng bữa tối đơn giản nhưng ngon lành quanh một chiếc bàn gỗ dài. Thật là một cảnh tượng khó tin khi được nhìn tận mắt những vị tu sĩ ăn mặc trang nghiêm cười đùa, ca hát trong lúc dùng bữa, trao tặng nhau những món quà nhỏ và thắt chặt thêm tình cảm cộng đồng. Những cầu thủ của chúng ta cũng làm điều tương tự khi tổ chức các bữa tiệc pizza thứ Sáu hàng tuần hoặc các buổi đi dã ngoại phong cách gia đình vào kỳ nghỉ giữa năm. Đây là những hoạt động truyền thống dùng để kéo họ xích lại gần nhau hơn. Chúng khuyến khích đồng đội quan tâm đến nhau hơn. Chúng thắt chặt các mối quan hệ và giúp mỗi người hiểu được họ đang ngồi chung trên một chiếc thuyền.

"Ý anh là những truyền thống nên trở thành một phần trong văn hóa công ty của chúng tôi?"

"Chính xác. Hãy để mọi người dần dần làm quen và thoải mái hơn khi gặp nhau. Hãy tổ chức những buổi dã ngoại gia đình cho toàn công ty hoặc một tuần hai lần cùng nhau ăn trưa với món bánh mì kẹp thập cẩm. Hãy quét sạch những lớp mạng nhện cũ kỹ ra khỏi mấy tòa nhà trụ sở đồ sộ của anh và làm mọi người nói cười nhiều trở lại. Một công ty mà tôi biết còn có cả những Ngày-Điên-Rồ. Tin tôi đi, nhân viên không chỉ thấy vui vẻ, mà chính năng suất làm việc cũng tăng vọt. Một nhà lãnh đạo khôn ngoan đã từng phát biểu rằng, 'Bộ não, cũng giống như trái tim, sẽ tìm đến nơi chúng được trân trọng'."

"Anh có thể giải thích rõ hơn về truyền thống Ngày-Điên-Rồ không? Tôi chưa bao giờ nghe đến điều này."

“Trong công ty đó, một ngày trong mỗi quý được ấn định là Ngày-Điên-Rồ. Đó đơn giản chỉ là một ngày để nhân viên xả hơi và giải tỏa căng thẳng; và điều đó giúp nâng cao tinh thần làm việc. Ví dụ, có một quý họ đặt chủ đề cho ngày đó là Ngày-Không-Có-Sếp. Vậy là hôm đó vị CEO phải pha cà phê, trả lời điện thoại và làm việc ở nhà kho, trong khi một số nhân viên của ông ấy sẽ làm việc trong phòng của ông và vui đùa với nhau. Ý tưởng đơn giản này đã phá vỡ rào cản nhân tạo giữa đội ngũ lãnh đạo và nhân viên và làm tăng tinh thần đoàn kết. Trong một quý khác, Ngày-Điên-Rồ lại có chủ đề là Ngày-Rạp-Xiếc-Công-Ty. Những chú hề, ảo thuật gia được thuê đến biểu diễn ở các văn phòng trong toàn công ty, để phục vụ niềm vui chung của tất cả nhân viên. Ngay cả những người đi ngang qua đại sảnh cũng được mời tham gia biểu diễn, tạo nên hiệu ứng truyền miệng mạnh mẽ về sự sáng tạo cũng như văn hóa đề cao con người của công ty. Một trong những Ngày-Điên-Rồ thành công nhất của họ là Ngày-Trở-Về-Tương-Lai.”

“Nghe hấp dẫn đấy.”

“Tất cả nhân viên ngồi lại với nhau và cùng tôn vinh những thành tựu trong quá khứ của họ. Những câu chuyện thành công cá nhân được dán lên mấy bức tường trong phòng hội nghị mà họ thuê riêng cho dịp này, để tất cả mọi người đều có thể nhìn thấy. Sau đó, họ bắt đầu tập trung vào các mục tiêu tương lai và cùng suy nghĩ, thảo luận những phương án để đạt được các mục tiêu đó.

Điều mà tôi muốn nhấn mạnh qua các ví dụ trên là những người lãnh đạo có tầm nhìn hiểu rằng nhân viên sẽ nỗ lực để công việc được tốt hơn nữa khi họ cảm thấy mình là một phần quan trọng trong một tập thể năng động. Nếu anh áp dụng *Nguyên tắc thứ ba: Khen thưởng định kỳ, không ngừng công nhận* những cá nhân xứng đáng, họ sẽ ra sức cống hiến tất cả nhiệt huyết cho GlobalView. Và họ sẽ bắt đầu nhìn nhận bản thân là một phần trong tập thể lớn hơn, một phần không thể tách rời của một điều gì rất đặc biệt và là một thành viên quan trọng của GlobalView. Đó là lúc không gì có thể kìm hãm sự phát triển của công ty anh. Yogi Raman đã rất chính xác khi nói về điều này khi ví von rằng, ‘Một bầy nhện cùng giăng lưới sẽ trói được cả một con sư tử’.”

Khi đám đông lần lượt ra về, một sự yên lặng kỳ lạ bao trùm lên không khí ở sân vận động. Đội bóng của chúng tôi đã chiến thắng và rõ ràng ai nấy đều hân hoan. Nhưng có điều gì đó còn thu hút sự chú ý của mọi người hơn nữa. Trên bầu trời thăm thẳm, một ngôi sao bắt đầu lấp lánh rực rỡ, chiếu sáng bóng đêm bằng một sắc màu huyền ảo. Mặc dù đã gần mười một giờ khuya, ánh sáng

ấy xuất hiện như một vệt nắng ban ngày đang chờ đợi để xé toạc bóng tối và bao phủ cả bầu trời đêm.

Tôi chưa bao giờ chứng kiến một hiện tượng nào như vậy. Chẳng mấy chốc mà đám đông đã hoàn toàn đứng yên, lặng lẽ nhìn lên bầu trời.

"Tôi không thể tin vào mắt mình nữa, Julian", tôi nói, mắt không rời khỏi ngôi sao sáng đang là tâm điểm của sự chú ý.

"Tôi thì tin đấy", Julian mỉm cười trả lời với vẻ hiểu biết.

"Có gì liên quan đến ngôi sao mà anh đã cùng trò chuyện trong buổi tối hôm trước và cái kính viễn vọng anh mang theo hôm nay không?", tôi thắc mắc.

"Tất nhiên. Và sắp đến thời điểm tôi có thể giải thích cho anh hiểu chính xác chuyện gì đang diễn ra rồi. Lúc tôi còn sống trên dãy Hy Mã Lạp Sơn, các nhà hiền triết đã dự đoán sự kiện thiên văn này sẽ xảy ra. Tuy vậy, tôi vẫn rất ngạc nhiên về sự tiên đoán chuẩn xác của họ đấy."

Qua vài phút ngắn ngủi, bóng tối lại bao phủ, và ngôi sao kia đã lặng lẽ biến mất vào màn đêm. Cảnh tượng mà tôi vừa chứng kiến thật đáng kinh ngạc. Mặc dù tôi không hiểu gì về thiên văn học và các sự kiện tự nhiên tương tự, nhưng cảnh tượng vừa mới diễn ra thật sự khiến tôi choáng ngợp.

"Thật không thể tin được, Julian ạ!"

"Quy luật tự nhiên là quy luật quyền lực nhất trong vũ trụ này", Julian đáp. "Chúng dẫn anh đến với sự thật, Peter à. Chất lượng cuộc sống của chúng ta, với tư cách là nhà lãnh đạo, sẽ vượt trội hơn tùy vào những gì chúng ta học được từ các quy luật đó. Những nhà lãnh đạo có tầm nhìn thông hiểu các quy luật tự nhiên và theo đó mà cân bằng mọi nỗ lực của họ."

"Ý của anh là gì?"

"Họ có đủ sự thông thái trong nghệ thuật lãnh đạo để hiểu được rằng, 'gieo nhân nào, gặt quả nấy'. Họ biết sự phát triển của doanh nghiệp cũng đi theo một vòng tuần hoàn giống như các mùa trong năm. Họ ý thức được rằng giống như trong tự nhiên, theo sau khó khăn luôn là những cơ hội, cũng như phía sau bóng tối của màn đêm luôn là ánh sáng của ban ngày."

“Tôi chưa bao giờ nghĩ đến việc áp dụng các quy luật tự nhiên vào kinh doanh.”

“Chúng rất hữu ích và nhà lãnh đạo nào thấu hiểu được chân lý này sẽ có được lợi thế vượt hẳn những đối thủ của họ. Đó cũng là lý do địa điểm gặp mặt lần tới của chúng ta là một nơi gần gũi với thiên nhiên hơn.”

“Chính xác là ở đâu?”

“Tôi muốn hẹn anh vào Chủ nhật tới ở rừng cây phía sau Hồ Gấu.”

“Có phải anh đang nói đến địa điểm cánh thợ săn thường lui tới không?”

“Chính xác. Hãy đến ngay cửa rừng. Từ vị trí ấy, anh có thể nhìn thấy những dấu hiệu dẫn anh đến nơi mà tôi sẽ tiếp tục chia sẻ với anh về nghệ thuật lãnh đạo của các bậc hiền triết. Tôi dám chắc anh sẽ không thất vọng đâu.”

“Vậy chúng ta hẹn nhau lúc mấy giờ?”

“Lúc bình minh. Đó là thời khắc vô cùng đặc biệt trong ngày.”

“Anh đang đùa hả?”

“Tôi hoàn toàn nghiêm túc. Bình minh là thời khắc đẹp nhất trong ngày. Và tôi nghĩ đã đến lúc anh nên tận hưởng cảm giác yên bình mà nó mang lại. Còn bây giờ, tôi có việc phải đi đây.”

“Anh lúc nào cũng rời đi trong vội vã, Julian. Có gì phải gấp rút vậy?”

“Tôi phải đi tìm ngôi sao đó”, tôi nghe tiếng Julian vọng lại khi anh biến mất trong dòng người.

Trên đường về nhà, tôi hồi tưởng lại những kiến thức quý báu mà tôi may mắn được lĩnh hội trong một buổi tối tuyệt vời. Tôi nghĩ về tầm quan trọng của việc “khen thưởng định kỳ, không ngừng công nhận”. Tôi suy ngẫm về điều Julian đã chỉ ra, “lời khen luôn miễn phí” và việc phần lớn chúng ta đều đi ngủ với một cái bụng đói do thiếu vắng sự trân trọng chân thành từ mọi người xung quanh. Tôi nghĩ đến đội ngũ nhân viên của GlobalView, những người đến công ty mỗi sáng với một ý thức trách nhiệm cao và trải qua bao ngày dài mà không hề nhận được một lời cảm ơn cho công sức họ đã bỏ ra. Thậm chí có những vị quản lý, lập trình viên

và nhân viên giao hàng chưa từng nghe một câu hỏi thăm chân thành, "Xin chào, bạn có khỏe không?" nào từ tôi. Căn nguyên của mọi vấn đề tại GlobalView không phải từ phía họ, mà do tôi. Đúng như lời Julian nói, người lãnh đạo tài ba sẽ mở đường cho sự ủng hộ trung thành. Và tôi hoàn toàn không phải là một người lãnh đạo xứng đáng để họ trung thành.

Và rồi tôi ngẫm nghĩ đến những phương pháp mới mà tôi và ban lãnh đạo công ty có thể áp dụng để truyền lửa cho nhân viên và giúp họ tập trung vào việc chinh phục thành công hơn. Chỉ cần nghĩ đến các triển vọng sắp tới và những kết quả khả quan thu được khi áp dụng những phương pháp này cũng khiến tôi phấn khích. Chúng tôi có thể đặt những rương kho báu đầy những cuốn sách và băng ghi âm về chủ đề truyền động lực khắp trụ sở chính để khen thưởng cho những hành vi tốt ngay lập tức. Chúng tôi có thể đều đặn tổ chức những bữa trưa chung và xây dựng những truyền thống khác để nhân viên có thể thư giãn và gắn bó với nhau hơn. Ngày-Không-Có-Sếp có thể là một cách hay để chứng tỏ cho mọi người thấy tôi không còn là lão sếp khó chịu trước đây. Tâm trí tôi bắt đầu đầy ắp các ý tưởng.

Việc để cho đội ngũ nhân viên chịu trách nhiệm chính khi ban lãnh đạo và tôi tham dự hai ngày họp kết hợp nghỉ dưỡng bên ngoài công ty thì sao nhỉ? Sao không đặt tên cho các phòng họp của ban giám đốc theo tên của những nhân viên xuất sắc nhất? Sao không khen thưởng cho một công nhân đóng góp sáng kiến giúp tăng doanh số theo phần trăm lợi nhuận thu được hoặc ít nhất là một kỳ nghỉ? Có thể mỗi quý, mười nhân viên xuất sắc nhất của từng phòng ban sẽ được mời đến dùng bữa tối cùng tôi và các lãnh đạo cấp cao khác trong công ty. Và tôi chắc chắn sẽ gửi đi hàng trăm lá thư cảm ơn đến những nhân viên đã làm tốt trong những ngày tháng sắp tới. Tôi nhận ra rằng những sự khích lệ tưởng chừng giản đơn lại mang đến hiệu quả to lớn.

Khi bước vào sảnh khu căn hộ cao cấp nơi tôi đang sống, trong lúc cho tay vào áo khoác để tìm chìa khóa, tôi chạm phải một vật lạ. Khi đi vào tiền sảnh, bất giác tôi mỉm cười. Dưới ánh đèn, tôi nhận ra đây chính là mảnh ghép thứ tư. Chắc hẳn Julian đã nhét nó vào túi tôi trong lúc tôi đang mải mê theo dõi trận đấu.

Lần này, dòng chữ ghi đơn giản, *Nguyên tắc thứ tư: Đón nhận sự thay đổi.*

Tóm tắt kiến thức Chương 7

Nguyên tắc

Thông tin cốt lõi

Nguyên tắc về Tinh thần Đồng đội

Bài học

- Những nhà lãnh đạo xuất sắc phải là những người thầy giỏi và những huấn luyện viên tài ba.
- Thường xuyên khen thưởng và công nhận đóng góp của nhân viên. Thể hiện sự trân trọng chân thành. Ta luôn nhận lại nhiều hơn từ những gì ta cho đi.
- Lời khen ngợi luôn miễn phí.

Thực hành

- Tìm kiếm hành vi tốt.
- "Rương kho báu" và "Bức tường thắng lợi".
- Những dấu hiệu của sự chiến thắng và các truyền thống của công ty.

Trích dẫn cần ghi nhớ

Những người lãnh đạo có tầm nhìn hiểu rằng nhân viên sẽ nỗ lực để công việc được tốt hơn nữa khi họ cảm thấy mình là một phần quan trọng trong một tập thể năng động. Nếu anh áp dụng Nguyên tắc thứ ba: khen thưởng định kỳ, không ngừng công nhận *những cá nhân xứng đáng, họ sẽ ra sức cống hiến tất cả sự nhiệt huyết cho GlobalView. Và họ sẽ bắt đầu nhìn nhận bản thân là một phần trong tập thể lớn hơn, một phần không thể tách rời của một điều gì rất đặc biệt và là một thành viên quan trọng của GlobalView. Đó là lúc không gì có thể kìm hãm sự phát triển của công ty anh.*

Nguyên tắc thứ tư
ĐÓN NHẬN SỰ THAY ĐỔI

Chương 8

Nguyên tắc trong quản lý khả năng thích ứng và thay đổi

Hãy nhìn và dõi theo hướng đi của các vì sao như thể bạn đang chạy cùng chúng, liên tục ghi nhớ những thay đổi của từng vì sao ấy, vì chính sự tưởng tượng này sẽ gột rửa những nhơ nhuốc của cuộc sống trên mặt đất.

Marcus Aurelius

Không thể tin được tôi lại đồng ý gặp Julian vào cái giờ quái gở này. Đúng như dự đoán, xung quanh chẳng có một bóng người lúc tôi đến gần cửa rừng, trên tay cầm một bình giữ nhiệt chứa đầy cà phê và một chiếc túi đầy bánh ngọt với hy vọng Julian sẽ cùng thưởng thức với mình. Một sự tĩnh mịch kỳ lạ bao trùm cảnh vật xung quanh khi tôi bước vào trong khu rừng. Những tia nắng mai đầu tiên len lỏi chiếu xuyên qua những tán cây rậm rạp, soi đường cho tôi tiến vào sâu trong vùng đất thiên nhiên tĩnh lặng này.

Mỗi bước tôi đi, mùi hương gỗ thông và tuyết tùng như vây quanh, khiến tôi nhớ lại bao ký ức ấm áp thời thơ ấu khi tôi và cha cùng đi những chuyến băng rừng mạo hiểm. Đôi khi chúng tôi còn mang theo cả chiếc ca nô cũ và chèo xuôi theo dòng sông ngập nắng. Đó là một trong những khoảnh khắc đẹp nhất cuộc đời tôi. Tôi không rõ làm sao mà giờ đây mình lại rời xa thiên nhiên như vậy. Ngay tại đây và chính lúc này, tôi quyết tâm sẽ làm mới mối dây liên kết mình với thiên nhiên. Tôi biết tìm về với thiên nhiên và sự thanh bình ở đó sẽ giúp tôi trở thành người lãnh đạo tốt hơn và có những suy nghĩ sâu sắc hơn. William Wordsworth từng nhận xét rằng, "Khi chúng ta xa cách quá lâu với những giá trị tốt đẹp của bản thân bởi guồng quay vội vã của cuộc sống, và khi ta

chán ngấy với mọi thứ có trong cuộc sống đó cũng như cảm giác mệt mỏi mà nó mang lại, thì sự tĩnh mịch lúc ấy mới quý giá và êm dịu làm sao". Thật là những lời tuyệt vời.

Ngay lúc đó, tôi nhận ra một thứ trông như tấm bản đồ được gắn trên thân một cây thông to bằng chiếc đinh gỗ. Julian đã nói sẽ có những dấu hiệu để tôi có thể lần theo đến chỗ anh ấy, đây chắc hẳn là một trong số đó. Tôi dừng lại nghiên cứu đường đi được chỉ dẫn sẵn trong bản đồ và sau đó tiếp tục dấn bước vào trong rừng sâu. Theo những chỉ dẫn được vẽ vội trên bản đồ thì tôi cần phải đi về phía bắc hơn năm trăm mét. Khi đến nơi, tôi sẽ thấy một con suối nhỏ, sau khi lội qua suối thì tiếp tục đi thêm khoảng hơn một ki-lô-mét nữa. Đường đi này sẽ dẫn tôi đến một nơi mà những dòng chữ nguệch ngoạc trên bản đồ ghi là "Nơi-an-nghỉ-cuối-cùng". Tôi không biết cái tên này có ý nghĩa gì và cũng chẳng muốn tìm hiểu vì sợ sẽ chuốc thêm lo lắng.

Tôi tiếp tục đi, rồi bắt đầu thấm mệt và thở dốc sau hai mươi phút đi bộ. Mồ hôi từ trán tôi túa ra ướt đẫm, nhỏ từng giọt xuống con đường đất mềm dưới chân và tim tôi thì bắt đầu đập nhanh không thể kiểm soát nổi. Tuy nhiên, một trong những phẩm chất đáng tự hào của tôi chính là tinh thần chiến đấu đến cùng. Tôi không bao giờ đầu hàng, bất kể gặp phải trở ngại gì. Cha tôi từng nói, trong tính cách của một người có bốn yếu tố cơ bản mà nếu được trau dồi đúng mức, chắc chắn sẽ mang lại thành công cho người đó. Thứ nhất là tính kỷ luật, thứ hai là sự tập trung, thứ ba là sự kiên nhẫn và cuối cùng là sự bền bỉ. Tôi luôn ghi nhớ những lời này một cách nghiêm túc. Và vì thế, tôi tiếp tục lê bước.

Đột nhiên, tôi nghe thấy một tiếng động lạ vọng lại từ xa. Ban đầu âm thanh khá nhỏ nhưng sau đó trở nên rõ ràng hơn. Nghe như tiếng một con thú nào đó đang chạy trong mấy bụi cây và giẫm lên những cành khô trên nền đất. Có lẽ là một con gấu mèo hoặc một con cáo, cũng có thể là một chú nai con. Nhưng rồi, trong sự ngạc nhiên tột độ, tôi nhận ra đó là một bóng người đang di chuyển thoăn thoắt giữa các thân cây, tay nắm chặt lấy thứ gì như là một cọc gỗ dài. Tôi không thể nhìn ra người đó là đàn ông hay phụ nữ và cũng không có ý định gọi lại để hỏi. Tôi vụt chạy về phía ngược lại, thật sự lo sợ cho sự an nguy của bản thân. Xét cho cùng, xung quanh đây không có sự trợ giúp nào tôi có thể nhờ đến, và thanh gỗ nhọn hoắt vừa nhìn thấy chẳng thể nào khiến tôi an tâm được.

Tim tôi bắt đầu đập loạn xạ và mồ hôi vẫn tiếp tục tuôn thành dòng, tôi cố gắng len qua các bụi cây trong lúc hai chân đang chạy

hết tốc lực có thể. Bình giữ nhiệt chứa đầy cà phê và túi bánh ngọt mới nướng đã bị tôi quẳng mất trong lúc chuyển hướng bỏ chạy sâu hơn vào rừng. Cuối cùng, sau hơn nửa tiếng chạy trối chết, tôi nhận ra bóng người kia đã biến mất. Tôi ngã vật xuống thảm cỏ xanh dưới chân, đây đó còn có mấy bông hoa rực rỡ. Xuyên qua vòm cây, tôi nhìn thấy một mảnh trời xanh ngắt. Một ngày mùa hè không gợn chút mây. Quá hoàn hảo. Thật tệ là tôi chẳng còn chút năng lượng để di chuyển nữa.

Rồi tôi nghĩ tới Julian. Chắc chắn bóng người cầm cọc gỗ lúc nãy không phải là anh. Có lý nào anh ấy lại muốn dọa tôi sợ chết khiếp như vậy chứ? Và giả như người đó có là Julian, thì ít nhất anh ấy cũng có phép lịch sự tối thiểu để xuất hiện rõ ràng hơn cho tôi thấy. Tôi trở nên giận dữ. Giờ thì tôi ở đây, giữa khu rừng nổi tiếng có gấu, báo, sư tử và sói, còn Julian thì biến mất dạng. Anh ấy đã nói rằng sẽ có những dấu hiệu đưa tôi đến chỗ anh, nhưng tôi vẫn chưa thấy gì. Và tệ hơn nữa, một kẻ điên bệnh hoạn vác theo một thanh gỗ nhọn đang truy đuổi tôi, và tôi thì không biết cách nào để trở về chỗ chiếc xe của mình. Vấn đề thực tế lúc này là, tôi đã hoàn toàn lạc đường.

“Được rồi, mình cần bình tĩnh lại”, tôi tự nhủ. “Mình là CEO của một công ty trị giá hai tỷ đô-la. Mình có một người vợ tuyệt vời và hai đứa con đáng yêu, mình rất yêu gia đình mình và gia đình mình cần mình. Mình sẽ tìm được đường ra khỏi đây thôi.”

Khi đứng dậy, tôi nghe được âm thanh của niềm hy vọng mà tôi đang tìm kiếm. Đó là tiếng một dòng suối chảy ngang qua vùng đất thưa thớt cây xanh trong khu rừng. Tôi nhận ra đây chắc hẳn là dòng suối trên bản đồ mà Julian đã để lại cho tôi. Nếu tôi băng qua dòng suối này như chỉ dẫn đã ghi, rồi đi tiếp hơn một ki-lô-mét nữa, tôi sẽ tìm thấy Nơi-an-nghỉ-cuối-cùng. Nhưng tôi phải đi hơn một ki-lô-mét đó theo hướng nào đây?

Tôi đoán chừng rồi bước xuống dòng suối. Càng đi tôi càng cảm thấy tĩnh tâm trở lại. Có lẽ đây chính là hiệu ứng mà khung cảnh thiên nhiên xung quanh mang đến, những khung cảnh mà rất lâu rồi tôi mới được nhìn thấy. Cũng có thể vì đây là dịp đầu tiên trong suốt bao nhiêu năm tôi mới dành thời gian được tĩnh lặng một mình như thế này.

Cuối cùng, dòng suối uốn mình quanh một bãi đá gồ ghề rồi tiếp tục chảy dài theo hai bên bờ của một đồng cỏ rộng lớn. Sau khi leo lên bờ, tôi nhìn thấy một cảnh tượng đáng kinh ngạc. Ngay giữa bãi cỏ là một túp lều nhỏ được kết hoàn toàn bằng hoa hồng. Xung

quanh túp lều là một vườn rau và hàng trăm loại kỳ hoa dị thảo đang khoe sắc rực rỡ. Từng đàn bướm bay lượn chập chờn trong không gian ngào ngạt hương thơm. Toàn cảnh nơi đây đẹp đến ngỡ ngàng. Và tôi biết rằng mình đã đến đúng chỗ của Julian.

"Xin chào", tôi gọi to. "Anh có ở trong đó không, Julian?"

Cửa lều lập tức mở ra và người bạn cũ của tôi xuất hiện với vẻ mặt rạng rỡ. "Sao lại lâu vậy?", anh ấy hỏi. "Tôi đã chờ đợi anh khá lâu rồi đấy."

"Tôi có nói anh cũng không tin đâu. Tôi đến đây từ lúc mờ sáng như lời anh dặn. Tôi tìm thấy bản đồ, đọc chỉ dẫn và đi sâu vào rừng. Tôi đã có những giây phút tuyệt vời cho đến khi một gã điên đột nhiên xuất hiện với một cọc gỗ nhọn và săn đuổi tôi. Quá hoảng sợ, tôi đã bỏ chạy thục mạng cho tới khi không thể chạy nổi nữa. May mắn là tôi đã cắt đuôi hắn và tìm thấy dòng suối ấy. Nó dẫn tôi đến chỗ của anh. Tôi nghĩ tôi cần uống một chút gì đó để lấy lại bình tĩnh. Chắc ở đây không có loại whisky thượng hạng mà anh vẫn hay dùng đâu nhỉ?"

"Những tháng ngày nốc rượu mạnh đã qua lâu lắm rồi. Còn về gã điên mà anh nhắc đến, đừng lo lắng quá. Tôi cam đoan không phải hắn truy đuổi anh đâu", Julian khẳng định với vẻ chắc chắn đến khó tin.

"Làm sao anh biết điều đó?"

"Bởi vì người đó chính là tôi. Tôi đã chạy xuyên rừng để mang cọc gỗ mới này về lều trước khi anh đến. Anh thấy đấy, đây là nhà của tôi và tôi đang định sửa sang một số chỗ. Tôi cần cọc gỗ này để chống đỡ 'chái nhà' mới", Julian cười vang.

"Là anh hả?", tôi kêu lên. "Julian, tôi đã nghĩ là mình chết đến nơi rồi. Sao lúc đó anh không lên tiếng cho tôi biết? Tôi đã suýt lên cơn đau tim đấy!"

Julian vòng tay qua vai tôi để trấn an. "Tôi đã định lên tiếng. Nhưng rồi một ý nghĩ chợt lóe lên trong đầu tôi. Lý do tôi mời anh đến đây hôm nay, trong khu rừng kỳ diệu nơi tôi đang ẩn cư này, là để chia sẻ với anh về sức mạnh của Nguyên tắc thứ tư. Nguyên tắc thứ tư, như anh đã biết từ món quà nhỏ tôi để trong túi áo anh tối hôm trước, đòi hỏi anh phải đón nhận sự thay đổi.

Tôi đã nghĩ rằng nếu để anh trải nghiệm một chút mạo hiểm và cảm giác bất an, anh sẽ càng hiểu rõ giá trị của những bài học mà

tôi sắp chia sẻ đây. Tôi thành thật xin lỗi nếu đã làm anh hoảng sợ. Nhưng tôi biết là anh vẫn ổn. Thật ra thì tôi luôn dõi theo từng bước chân của anh để đảm bảo anh vẫn an toàn mà. Còn bây giờ, xin mời vào thăm tư gia của tôi và cùng bắt đầu học nhé! Chúng ta có cả một ngày cho bài học quan trọng này đấy."

Sau khi lấy lại bình tĩnh, tôi hỏi, "Nhưng đón nhận sự thay đổi là sao? Và làm sao việc khiến tôi cảm thấy bất an lại có ích cho bài học hôm nay chứ?".

"Chắc anh cũng biết thay đổi là lực thúc đẩy mạnh mẽ nhất trong thế giới kinh doanh ngày nay. Công nghệ đang thay đổi, xã hội đang thay đổi, bối cảnh chính trị đang thay đổi, và ngay cả cách con người làm việc cũng đang thay đổi. Anh có biết vào những năm đầu thế kỷ 20, có 85% người lao động ở các nước phát triển làm việc trong lĩnh vực nông nghiệp không? Giờ đây, lĩnh vực này chiếm chưa đến 3% tổng số lao động trên toàn cầu. Và một báo cáo gần đây đã chỉ ra rằng khối lượng thông tin được tạo ra trong vòng ba mươi năm qua nhiều hơn lượng thông tin tổng hợp được trong 5.000 năm trước đó!"

"Tôi không hề ngạc nhiên chút nào. Sự thay đổi đang khiến chúng tôi phát điên lên ở GlobalView. Sản phẩm của chúng tôi sẽ trở nên lỗi thời ngay khi nó vừa được chào bán rộng rãi trên thị trường, vì vào thời điểm đó, chúng tôi đã bắt đầu thử nghiệm những thứ còn tiên tiến hơn. Mọi người đòi hỏi những phương pháp mới để phục vụ cho công việc của họ, còn chúng tôi phải đối mặt với nhiều thứ quy định hơn bao giờ hết, kỳ vọng của khách hàng đã thay đổi hoàn toàn và chúng tôi buộc phải bước vào một cuộc chơi toàn cầu. Tôi có cảm giác như khi chúng tôi vừa nắm chắc một công nghệ mới, thì đã có thêm mười công nghệ tiên tiến khác xuất hiện."

"Chính xác. Đó là lý do tôi mời anh đến đây hôm nay, đến Nơi-an-nghỉ-cuối-cùng - tôi vẫn thường gọi vui ngôi nhà của mình như vậy, để học về Nguyên tắc thứ tư, nguyên tắc về quản lý khả năng thích nghi và thay đổi. Anh thấy đấy, bất kỳ nhà lãnh đạo có tầm nhìn nào cũng phải vượt qua cuộc chiến với sự thay đổi. Họ đủ khôn ngoan để nhận ra rằng muốn trở thành chuyên gia đối đầu với thay đổi, thì biết đón nhận chính là yếu tố bắt buộc."

"Vậy việc dọa tôi sợ chết khiếp giúp gì được cho tôi trong bài học này?", tôi hỏi, không giấu được vẻ bối rối trước lời giải thích như đánh đố của Julian.

“Bởi vì cách duy nhất để làm chủ sự thay đổi chính là trở nên thành thạo trong việc kiểm soát những tình huống không mong đợi. Để có thể vươn lên trong nền kinh tế mới, nơi mà tài sản trí tuệ được đánh giá cao hơn hẳn so với tài sản vật chất, một nhà lãnh đạo tài năng phải trở thành một chuyên gia trong việc phản ứng và đối phó với những thử thách bất ngờ bằng sự khéo léo, linh hoạt và nhanh nhẹn. Rất tiếc khi phải nói điều này, nhưng anh không đạt một tiêu chí nào cả, anh bạn ạ.”

“Tôi không theo kịp những điều anh nói.”

“Thế này nhé, thử nghiệm nho nhỏ tôi đặt ra ban nãy là để đẩy anh ra khỏi vùng an toàn mà tôi để ý thấy bao nhiêu năm qua anh cứ ru rú ở trong đó. Từ những gì tôi biết, anh là một người rất cứng nhắc và không bao giờ thử bất cứ thứ gì mới. Anh tự nhốt mình trong căn phòng làm việc hoành tráng đó và lặp lại những công việc nhàm chán ngày qua ngày. Khi có điều gì mới lạ xuất hiện, một kỹ năng mới cần học hoặc một thử thách mới cần vượt qua, anh lại cố đùn đẩy nó cho người khác. Rồi bất cứ khi nào có thể, anh lại nhanh chóng áp dụng những giải pháp đã từng hiệu quả trong quá khứ cho những vấn đề mới gặp phải. Và đó là một trong những lý do tại sao công ty anh đang trên đà suy thoái, thay vì nắm bắt những cơ hội tuyệt vời mà nền kinh tế mới này mang lại.

Làm những điều tương tự mỗi ngày sẽ không mang lại kết quả mới. Để thay đổi kết quả, anh phải thay đổi cách làm. Anh phải biến đổi cách lãnh đạo của mình. Đừng bao giờ quên lời Einstein từng nói, ‘Những vấn đề rắc rối không thể nào giải quyết được bằng trình độ tư duy của thời điểm chúng ta tạo ra chúng’. Anh phải có hướng suy nghĩ mới hơn, cao hơn và táo bạo hơn để đối phó với những thay đổi đang tấn công dồn dập vào công ty anh trong thời gian hỗn loạn này. Anh phải chịu đựng tốt những tình huống không rõ ràng và thiếu chắc chắn. Anh phải đón nhận sự thay đổi.”

“Đây có phải là ý nghĩa của việc đón nhận sự thay đổi không?”

“Đúng vậy. Đối với đa số các nhà lãnh đạo thì chỉ có hai cách phản ứng trước những khó khăn và căng thẳng không tránh khỏi khi đối mặt với thay đổi đó là, chiến đấu hoặc trốn chạy. Anh đã chọn cách thứ hai khi đối mặt với cuộc chạm trán bất ngờ trong rừng khi nãy. Nhưng vẫn còn một cách thứ ba để ứng phó với sự thay đổi, và đây là phương pháp được các nhà lãnh đạo có tầm nhìn rất ưa chuộng. Họ đón nhận sự thay đổi, và bằng cách này, họ tận

dụng sự thay đổi như một lợi thế."

"Nhưng không phải điều đó mâu thuẫn lắm sao? Nếu anh từ bỏ hoặc hàng phục trước thay đổi, chẳng phải anh sẽ trở thành kẻ thất bại ư?"

"Đó là lối suy nghĩ của người phương Tây chúng ta. Tuy nhiên, ở phương Đông, các bậc hiền triết và tu sĩ lại có một quan điểm hoàn toàn khác, một cách tư duy đã được chứng minh tính hiệu quả qua nhiều thế kỷ."

"Là gì thế?"

"Họ tin rằng để chinh phục, trước tiên anh phải biết nhún nhường. Thay vì chống lại sự thay đổi, anh phải thuận theo nó. Như vị triết gia Lão Tử từng nói rằng, 'Mềm thắng cứng. Nhu thắng cương. Đây là nguyên tắc chế ngự vạn vật bằng cách thuận theo chúng, và làm chủ mọi tình huống bằng sự dung hòa'. Cứng nhắc tuân theo những phương pháp làm việc truyền thống và lỗi thời chẳng khác nào tự hủy diệt con đường sống của doanh nghiệp. Ralph Waldo Emerson từng nói rằng kiên định một cách ngu xuẩn chính là điều đáng sợ nhất. Và ông ấy hoàn toàn đúng. Hãy linh hoạt hơn, cởi mở hơn và biết chấp nhận hơn. Hãy bắt đầu chung sống và thích ứng với thay đổi. Hãy xuôi theo dòng, như nước vậy", Julian đề nghị. "Nào, hãy đi dạo một vòng nhé."

"Giống như nước? Thật là một khái niệm mới mẻ", tôi hỏi lại khi chúng tôi hướng về phía con suối.

"Bản chất của nước là chảy xuôi dòng", Julian nói khi nhúng bàn tay căng mịn vào dòng suối đang chảy xiết. "Nước xuôi theo dòng. Nước không kháng cự. Nước không do dự khi phải nhún nhường như vậy. Nhưng nước cũng là một trong những loại lực có sức mạnh khủng khiếp nhất trên hành tinh của chúng ta. Hãy nghiên cứu quy luật của nước và kiểm soát những dòng chảy luôn thay đổi trong nền kinh tế hiện đại, giống như cách mà nước kiểm soát dòng chảy của tự nhiên vậy. Thay vì coi thay đổi là kẻ thù, hãy đón chào nó như một người bạn. *Và sau đó hãy quy phục nó*. Đó chính là ý nghĩa của khả năng thích ứng đấy."

"Khả năng thích ứng quan trọng đến vậy sao?"

"Khả năng thích ứng là một trong những kỹ năng lãnh đạo thiết yếu trong thế giới trọng thông tin ngày nay. Một nhà lãnh đạo có thể thích nghi với thay đổi và biến nó thành thế mạnh sẽ có một lợi thế cạnh tranh rất lớn. Nhưng khả năng thích ứng còn có ý

nghĩa quan trọng hơn việc nên xuôi theo thay đổi thay vì chống lại nó. Thích ứng chính là hồi phục sau những lo âu và khó khăn ban đầu mà sự thay đổi mang lại và sau đó trở nên linh hoạt để dũng mãnh tiến lên phía trước. Thích ứng còn là việc xem thất bại chỉ đơn giản như một bài nghiên cứu thị trường. Khi biết thích ứng, anh hiểu được rằng để tôi luyện những khả năng của mình đến mức hoàn hảo, anh phải chịu đựng những thử thách cản đường, và sự thay đổi sẽ giúp anh và GlobalView vươn lên mạnh mẽ hơn bao giờ hết. Thích ứng còn có ý nghĩa là sự bền chí cho đến khi đạt đến vị trí mà anh đã quyết tâm theo đuổi. Hãy nhớ điều này, anh không thể học cách căng buồm ra khơi nếu không trải qua vài lần lật thuyền, anh cũng không thể học cách chơi dương cầm nếu không từng đôi lần đánh sai nốt. Thành công là trò chơi của những con số và trở ngại là một phần trong trò chơi đó. Đức Phật đã nói thế này, 'mũi tên trúng hồng tâm là kết quả của một trăm lần bắn trượt.'"

"Tôi luôn tự hỏi vì sao mình lại khó chấp nhận thay đổi như vậy. Chắc tính cách này đã có từ trong gien rồi", tôi pha trò.

"Thật ra đó là cách giải thích hoàn hảo đấy", Julian nghiêm túc trả lời. "Mỗi cá thể con người đều được lập trình theo di truyền để chống lại sự thay đổi và duy trì trạng thái cân bằng. Trạng thái này, khoa học gọi là sự cân bằng nội mô, đã phát triển tự nhiên theo thời gian để giúp tổ tiên chúng ta có thể tồn tại qua những biến đổi liên tục trong điều kiện sống. Khi có một thay đổi trong môi trường sống, các bộ máy bên trong cơ thể sẽ vào cuộc để điều chỉnh tác nhân mới đó và trả cơ thể về trạng thái mà các nhà sinh vật học gọi là trạng thái ổn định. Về bản chất, trạng thái cân bằng mà chúng ta gọi là cân bằng nội mô đó xuất phát từ nhu cầu được ổn định và an toàn của con người. Vấn đề nằm ở chỗ cơ chế bên trong cơ thể chúng ta hoạt động để giữ mọi thứ ở nguyên vị trí cân bằng hiện tại, kể cả khi những cơ hội có lợi hơn xuất hiện. Nó không phân biệt những thay đổi giúp cuộc sống trở nên tốt hơn với những thay đổi khiến cuộc sống trở nên tồi tệ đi. Đơn giản là nó kháng cự lại tất cả thay đổi."

"Thật kỳ diệu, Julian. Ý anh muốn nói là mỗi người chúng ta đều được sinh ra với bản năng kháng cự lại sự thay đổi?"

"Đúng vậy, và đó chính là lý do tại sao việc thoát ly khỏi vùng an toàn đối với nhiều người lại khó khăn như vậy. Họ thấy khó để làm quen với những thói quen mới, học một kỹ năng mới hoặc rèn luyện một thái độ sống mới. Tin vui là sự cân bằng nội mô có thể được tái lập trình và thay đổi có thể được đón nhận. Tin buồn là

quá trình 'tái lập trình' này luôn mang đến căng thẳng, đau đớn và một mức độ lo sợ nhất định. Nhiệm vụ của anh, với tư cách là một nhà lãnh đạo có tầm nhìn, phải giảm thiểu nỗi sợ hãi này bằng cách liên tục nhắc nhở nhân viên của mình lý do vì sao sự thay đổi đó là cần thiết và cho họ thấy những ích lợi mà nó sẽ mang lại. Hãy nói với họ rằng sự thay đổi đó sẽ mang họ đến gần hơn với mục tiêu chung mà tất cả mọi người đang phấn đấu để đạt được. Hãy chỉ ra rằng thay đổi như vậy sẽ mang lại cho họ một cuộc sống tốt hơn và giúp họ nâng cao tính hiệu quả trong công việc. Hãy làm cho họ nhận thức được thay đổi sẽ giúp họ trong việc phục vụ người khác như thế nào và tạo ra đóng góp quan trọng trong công việc ra sao. Điều tôi thật sự muốn nói đến ở đây là, giúp nhân viên của anh vượt qua thay đổi bằng cách cho họ sự hiểu biết cần thiết để thay đổi."

"Vậy tôi nên bắt đầu làm điều đó như thế nào?"

"Câu hỏi này khiến tôi nhớ đến một quy luật tự nhiên khác, một quy luật dễ thấy nhất trong khu rừng tràn đầy sức sống mà tôi được đặc ân để sống tại đây - đó là Quy luật Môi trường. Một hạt giống có thể phát triển thành cây chỉ khi nào đất trồng, độ ẩm và nhiệt độ phù hợp. Nói cách khác, môi trường phải lý tưởng. Tương tự, để quản lý được sự thay đổi một cách hiệu quả, anh - một lãnh đạo có tầm nhìn - phải tạo ra một văn hóa làm việc lý tưởng để mọi người có thể phản ứng tích cực với sự thay đổi và phát triển trong quá trình này."

"Vậy đó là văn hóa làm việc thế nào?", tôi hỏi với niềm hào hứng cao độ.

"Anh phải tạo ra một văn hóa học hỏi. Anh phải đấu tranh cho sự phát triển trí tuệ. Anh phải khuyến khích xây dựng một môi trường làm việc luôn khen thưởng cho sự miệt mài học tập và trau dồi kỹ năng. Anh cần để mọi người biết cách tốt nhất để chiến đấu với nỗi lo sợ và sự căng thẳng mà thay đổi gây ra chính là phải hiểu biết về nó. *Tri thức là liều thuốc tốt nhất chữa lành nỗi sợ hãi.*Đừng lười biếng học tập. Nhân viên của anh càng được trang bị và cập nhật kiến thức đầy đủ thì họ càng dễ dàng chấp nhận và phát triển mạnh mẽ hơn từ sự thay đổi. Nếu anh thật sự muốn biến tầm nhìn tương lai thành hiện thực, hãy giúp nhân viên của mình trở thành những học sinh trọn đời. Để giữ vững vị trí cạnh tranh trong kỷ nguyên mới này, anh phải cho mọi người hiểu rằng họ cần phải liên tục trau dồi kiến thức. Hãy tạo ra một văn hóa doanh nghiệp truyền cảm hứng để mọi người luôn nắm bắt những ý tưởng và thông tin mới mẻ đồng thời chia sẻ mọi

thông tin mà anh có. Hãy nhớ điều này, Peter, trong thời đại ngày nay, *ai học hỏi nhiều nhất sẽ chiến thắng.*"

Julian bước lên bờ suối và băng qua đồng cỏ tươi tốt, anh tiếp tục chia sẻ về nghệ thuật lãnh đạo trong việc quản lý sự thay đổi mà anh đã được lĩnh hội.

"Anh thấy đấy, trong sự thay đổi cũng có niềm vui. Nếu không thay đổi thì không có sự phát triển. Nếu không thay đổi thì càng không có sự tiến bộ. Nếu không thay đổi thì sẽ không có một tiến triển nào cả. Hãy nhìn đồng cỏ này và khu rừng mà anh đã đi qua. Chúng luôn trong trạng thái không ngừng thay đổi. Lá rụng khỏi cành rồi lá mới mọc lên. Những chú chim non mới nở rồi cũng trưởng thành. Mùa vụ chuyển đổi từ đông sang xuân. Ngay cả những chú bướm xinh đẹp này đây chẳng qua là những chú sâu đã học cách thay đổi. Hãy hiểu rằng thay đổi là cách thế giới này vận hành. Thay đổi là điều thiết yếu trong quá trình tiến hóa của nền văn minh nhân loại. Thay đổi cần thiết cho sự sinh tồn của chúng ta. *Sự thay đổi là bạn thân nhất của loài người.* Những người lãnh đạo tầm thường sẽ chống lại nó, nhưng những nhà lãnh đạo có tầm nhìn sẽ yêu thích nó. Triết gia nổi tiếng Marcus Aurelius đã bắt lấy cảm xúc đó một cách tuyệt vời khi ông nói rằng, 'Hãy luôn quan sát để nhận thấy vạn vật là kết quả của sự thay đổi, hãy luôn nghĩ rằng không có gì khiến Mẹ Thiên Nhiên yêu thích cho bằng việc thay đổi những hình thái hiện có bằng những hình thái mới mẻ tương tự'."

"Anh đã biến đổi hoàn toàn cái nhìn của tôi về sự thay đổi đấy, Julian. Tôi chưa bao giờ nghĩ rằng sự thay đổi lại bị chi phối bởi các quy luật tự nhiên và nó là yếu tố cốt lõi không chỉ đối với sự thành công của công ty chúng tôi mà còn ảnh hưởng đến cả quá trình phát triển của xã hội. Anh còn bài học nào khác về cách quản lý sự thay đổi không?"

"Một bài học vừa nhảy tới đây", Julian vừa đáp vừa chỉ tay vào một con ếch da xanh đốm nâu. "Anh bạn nhỏ này là một ví dụ hoàn hảo về những gì có thể xảy ra với anh nếu anh quyết định chờ tới khi có sự biến đổi lớn xảy ra trong môi trường trước khi anh kịp thay đổi tư duy và hành động để có thể tồn tại."

"Sao lại như vậy?"

"Nếu anh mang một con ếch và thả nó vào một chậu nước nóng, anh nghĩ chuyện gì sẽ xảy ra?"

“Tôi cá là nó sẽ nhảy ra ngoài.”

“Chính xác. Vậy giờ tôi sẽ đưa ra một tình huống khác. Giả sử chúng ta thả con ếch vào nước ở nhiệt độ phòng và yên lặng để nó thư giãn trong đó. Sau đó chúng ta từ từ tăng nhiệt độ cho nước nóng dần lên. Anh nghĩ chuyện gì sẽ xảy ra?”

“Đừng nói với tôi là con ếch sẽ vẫn ở trong nước và chẳng làm gì cả nhé?”

“Nó chính xác sẽ như vậy, giống như cách phản ứng của đa số các công ty khi sự thay đổi len lỏi chậm rãi đến mức họ thường bỏ qua nó. Anh thấy đấy, cũng như hầu hết các doanh nghiệp hiện nay, hệ thống bên trong cơ thể con ếch chỉ sẵn sàng để phản ứng trước những sự thay đổi môi trường đột ngột. Vì thế, khi những thay đổi chậm như việc nâng dần nhiệt độ nước xảy ra, nó sẽ không kịp phản ứng. Nó còn có vẻ hưởng thụ trong môi trường đó. Và rồi, ngay lúc không ngờ tới nhất, nó sẽ bị đun sôi đến chết, một tai nạn bởi chính lối suy nghĩ tự mãn.”

“Một phép ẩn dụ xuất sắc, Julian. Anh nghiên cứu chuyên sâu về sinh học từ khi nào vậy?”

“Tôi từng hẹn hò với một cô giáo toàn dạy những vấn đề kiểu như vậy ở trường trung học. Khi đó tôi cảm thấy chủ đề này rất nhàm chán, nhưng bây giờ thì tôi nhận ra những quy luật tự nhiên cũng chính là những quy luật của cuộc sống. Và càng sớm thấu hiểu và vận dụng chúng vào cuộc sống thường nhật chừng nào, chúng ta càng có thể sớm nắm bắt được lợi thế từ những thay đổi đang tràn lan khắp xã hội chừng ấy. Hãy nhớ rằng, anh chỉ có thể tuân theo những quy luật tự nhiên, hoặc là anh chống lại nó.”

“Và bị luộc chín giống anh bạn ếch kia”, tôi bổ sung.

“Anh đã hiểu vấn đề rồi đấy.”

“Còn cách nào khác để kiểm soát sự thay đổi không? Tôi rất thích những bài học mà anh chia sẻ hôm nay, Julian. Chúng đều rất ý nghĩa.”

“Tất cả những quy tắc về nghệ thuật lãnh đạo mà tôi chia sẻ trong buổi sáng hôm nay đều là những lý lẽ thông thường, nhưng đa số mọi người lại quá bận rộn nên không thể nhận ra chúng.”

“Quá đúng.”

“Lời khuyên tiếp theo của tôi là anh hãy khuyến khích *các nhân viên của mình trở thành một đội ngũ chuyên nghiệp*”, Julian nhanh chóng đáp lời. “Điều này cũng có phần liên quan đến việc trở thành những người học hỏi suốt đời mà tôi đã nhắc đến. Nhưng nó còn bao hàm nhiều ý nghĩa hơn nữa. Là một nhân viên chuyên nghiệp nghĩa là anh sẽ không chờ đợi người quản lý cầm tay chỉ việc và dẫn đường cho anh trong suốt quá trình thay đổi. Thay vào đó, anh tự nhận lấy trách nhiệm cho bản thân cũng như cho những tình huống phát sinh. Nếu có vấn đề trong bộ phận của mình, anh sẽ phải nghĩ cách để giải quyết nó. Hãy ngưng việc đổ lỗi và bắt đầu xem bản thân là người-đưa-giải-pháp.”

“Vậy ở vai trò lãnh đạo, tôi có thể làm gì để giúp họ phát huy được sự chín chắn và tự chủ trong công việc?”

“Bí quyết chính là giúp họ nâng cao khả năng để tạo thêm giá trị. Trong thị trường kinh doanh, mọi người sẽ hưởng lương thưởng dựa vào những giá trị mà họ mang lại. Một anh chàng làm bánh mì kẹp có thể còn sáng tạo hơn một CEO có thu nhập chín con số, nhưng rõ ràng anh ta tạo ra ít giá trị cho thị trường hơn vị CEO kia. Kết quả là anh ta được trả công ít hơn rất nhiều. Bằng việc giúp đội ngũ nhân viên nâng cao kiến thức và năng lực, anh sẽ tạo điều kiện cho họ mang lại những giá trị cao hơn. Anh sẽ giúp họ nhận ra rằng sự thay đổi trong tổ chức không phải là màn trình diễn thể thao đẹp mắt, và để có thể sống sót trước những thay đổi, họ cần tham gia trực tiếp vào cuộc chơi và nỗ lực đóng góp trong suốt quá trình. Bằng cách đó, họ không những nâng cao được sự tự tin và trực giác nhạy bén, mà còn giảm được đáng kể cảm giác căng thẳng khi đối diện sự thay đổi.”

“Làm sao như vậy được?”

“Một trong những nỗi căng thẳng khủng khiếp nhất liên quan đến tốc độ diễn ra quá nhanh của sự thay đổi xảy ra khi nhân viên lo sợ rằng mình sẽ không bắt kịp với nhịp thay đổi đó, và họ sẽ không còn giá trị đối với công ty nữa. Vậy mà đa số các doanh nghiệp vẫn không nhận ra tầm quan trọng của việc liên tục đào tạo kỹ năng lãnh đạo và phát triển các kỹ năng toàn diện. Các công ty thường xuyên sử dụng từ 50 đến 70% ngân sách cho quỹ lương nhưng lại chi chưa đến 1% ngân sách vào việc đào tạo để phát triển năng lực của nhân viên. Điều này quá vô lý. Bằng việc duy trì đầu tư vào đội ngũ nhân viên, cho họ tham gia các hội thảo tập huấn và giúp họ tiếp cận với những quyển sách mới nhất trong mảng kinh doanh, anh sẽ mài giũa được những kỹ năng của nhân viên, phát triển tài năng của họ và giúp họ nhận ra rằng họ

có đủ thực lực để lãnh vai trò dẫn đầu trong việc tạo ra thay đổi ở công ty. Anh sẽ giúp họ biến điểm yếu thành thế mạnh. Ben Franklin từng nói, 'Hãy dốc những đồng xu cuối cùng trong ví để đầu tư vào tri thức và chính tri thức ấy sẽ lấp đầy ví bạn với vô khối tiền', trong khi Abe Lincoln lại có quan điểm rằng, 'Đặc biệt giỏi một cái gì đó chính là sự bảo đảm chắc chắn nhất cho cuộc sống của bạn'. Hãy chi những khoản tiền cần thiết để biến những nhân viên của anh thành những người đứng đầu trong lĩnh vực của họ. Phải hiểu rằng phát triển nhân lực là một khoản đầu tư khôn ngoan, chứ không phải một khoản hao phí. Anh phải biết rõ là sự phát triển của công ty tỷ lệ thuận với sự phát triển của đội ngũ nhân viên. Với việc giúp nhân viên trở nên chuyên nghiệp hơn và trở thành một phần thiết yếu của công ty, anh không chỉ thúc đẩy năng suất làm việc mà còn có được một đội ngũ nhân sự trung thành."

"Điều này rất đúng, Julian. Trong công ty tôi có một chàng trai trẻ ban đầu làm việc ở vị trí thư ký vận chuyển. Đó là một anh chàng dễ thương - một trong số ít nhân viên mà tôi thật sự có mối liên kết - và thỉnh thoảng tôi lại dành thời gian để trò chuyện với cậu ấy. Cậu ấy nói với tôi về mong muốn được thử sức trong công việc lập trình nhưng lại thiếu các kỹ năng cần thiết. Thế là tôi đã tài trợ cho cậu ấy theo học một khóa đào tạo. Rất nhanh sau đó, cứ đến giờ ăn trưa cậu ấy lại đi theo những lập trình viên khác và hỗ trợ họ. Có thể thấy rằng chàng trai trẻ này rất có năng khiếu, nên một quản lý của tôi đã cho cậu ấy làm công việc viết các chương trình phần mềm."

"Vậy bây giờ chàng trai ấy đang ở đâu?"

"Cậu ấy hiện đang là lập trình viên xuất sắc nhất của chúng tôi. Một công ty đối thủ đã cố gắng lôi kéo cậu ấy với một mức lương rất hậu hĩnh, nhưng cậu ấy từ chối. Cậu ấy nói rằng mình hạnh phúc với công việc hiện tại. Ước gì tất cả nhân viên của tôi đều cảm thấy như vậy."

"Có thể họ sẽ cảm thấy như vậy nếu anh cũng đầu tư cho họ giống như những gì anh đã làm với chàng trai kia. Anh đã trao cho cậu ấy cơ hội để phát triển bản thân, và đổi lại, cậu ấy cũng báo đáp anh bằng lòng tin tưởng. Anh thấy không, thêm một lý do vì sao mọi người kháng cự lại sự thay đổi, bởi họ đơn giản là không tin tưởng vào người lãnh đạo. Họ không tin rằng ban lãnh đạo và quản lý công ty thật sự quan tâm đến lợi ích tốt nhất của họ. Họ nghi ngờ những người đứng đầu chỉ biết hành động vị kỷ. Giúp nhân viên của anh trở thành những người ưu tú sẽ thay đổi điều

đó. Nếu anh coi sứ mệnh của mình là người xây dựng đội ngũ nhân viên, họ sẽ nhìn thấy sự tận tâm của anh. Một công ty rất thành công mà tôi từng làm đại diện chỉ dùng bốn ngày trong tuần cho công việc."

"Còn ngày thứ năm thì sao?"

"Ngày đó được dành riêng cho việc đào tạo nhân viên."

"Thật không thể tin được."

"Phải luôn đề cao tầm quan trọng của việc không ngừng phát triển nguồn nhân lực, đừng bao giờ trồng cây mà không giữ rừng."

"Ý anh là sao?"

"Những nhà lãnh đạo có thiện chí thường xuyên mời các diễn giả về công ty, cho nhân viên tham gia các buổi hội thảo, đầu tư vào những quyển sách và băng đĩa mới nhất trong mảng kinh tế, nhưng họ lại quên mất một điều quan trọng nhất."

"Là gì?"

"Kiến thức không được áp dụng thì sẽ trở nên vô nghĩa. Thành công không được quyết định bởi những điều anh biết. Rất nhiều nhân viên biết cần phải làm gì để giúp công ty trở nên thịnh vượng. Thành công thật sự chỉ đến qua hành động, khi anh áp dụng những hiểu biết của mình vào thực tiễn. Để trở thành một công ty mang tầm vóc quốc tế đích thực, anh và đội ngũ nhân viên phải biết đi từ lý thuyết sang thực hành và biến ước mơ thành hiện thực. Tôi vẫn nhớ trong túp lều nhỏ của Yogi Raman, ông đã nói một câu mà ông thường dùng để nhắc nhở bản thân về tầm quan trọng của việc luôn hành động có thiện chí."

"Câu ấy là gì?"

"Câu ấy là thế này: 'Mùa xuân đã xa, mùa hạ đã qua và mùa đông lại đến. Và bài ca tôi muốn ca vẫn chưa cất thành lời. Mỗi ngày qua tôi chỉ mải mê căng dây đàn xong lại nới ra'. Tôi tin rằng những lời này đã giúp ông luôn ý thức được một sự thật đó là thời gian như bóng câu qua cửa sổ, và đây chính là lúc phải biến những ý tưởng hay của mình thành kết quả thực tiễn."

Rồi Julian ngước nhìn bầu trời, chăm chú nhìn vào một khoảng không cố định và khẽ lẩm bẩm điều gì nghe như là, "Ta sẽ đi tìm bạn sớm thôi, bạn thân mến". Giờ đây thì tôi đã quá quen thuộc

với biểu hiện đôi lúc kỳ quặc của anh và ghi nhận điều đó như một sự ảnh hưởng có được từ sau khi anh tiếp cận với những nhà hiền triết thuộc một thế giới khác trên dãy Hy Mã Lạp Sơn.

"Được rồi, một ý cuối cùng trước khi trời sáng hẳn", Julian tiếp tục câu chuyện và lại hướng sự tập trung vào tôi. "Hẳn là anh đã mệt lả sau cuộc vui náo nhiệt ban nãy và tôi cũng có vài việc phải để tâm chăm chút trong hôm nay. Quy luật tự nhiên cuối cùng giúp anh kiểm soát được sự thay đổi chính là điều mà tôi đã đề cập đến ở lần gặp trước: gieo nhân nào, gặt quả nấy. Đây chính là Quy luật Nhân quả từ xa xưa."

Nói rồi Julian dẫn tôi đến vườn rau của mình. "Tôi luôn dành thời gian mỗi sáng để chăm sóc mảnh vườn này. Tôi làm với lòng trân trọng vì nó tạo ra lương thực cho tôi. Tôi vun xới đất, tưới nước và nhổ cỏ với tất cả tình yêu mến. Tôi đã học được ra rằng tôi càng chăm chút mảnh vườn chu đáo chừng nào thì nó lại càng chăm sóc tôi nhiệt tình chừng ấy. Những luống rau củ này là một trong những nguyên do giúp tôi trông trẻ trung như vậy."

Và rồi Julian với tay nhổ lên một bụi cà rốt tươi ngon. Tôi vô cùng kinh ngạc trước kích thước to lớn của chúng.

"Anh mang một ít về nhé?"

"Chắc chắn rồi, Samantha sẽ thích lắm đây."

"Anh thấy không, Peter, tâm trí của chúng ta cũng giống như khu vườn này. Nếu chúng ta quan tâm chúng, vun xới chúng và chỉ cung cấp 'nguồn dinh dưỡng' tốt nhất cho chúng, thì chúng sẽ tạo ra 'trái ngọt' đưa chúng ta đến thành công. Nhưng vấn đề ở rất nhiều người là họ quá dễ dãi và dung nạp mọi thứ. Họ bắt đầu một ngày bằng việc đọc những tin tức tiêu cực trên báo. Sau đó, họ lại suy nghĩ tiêu cực trong lúc chờ đợi thoát khỏi cảnh kẹt xe. Khi đã đến chỗ làm, họ chỉ tập trung vào những điều tiêu cực thay vì sáng suốt suy nghĩ để tìm kiếm những việc tích cực. Và rồi, đến cuối ngày, sau khi đã nhét đầy những chuyện tồi tệ nhất vào đầu, họ lại tự hỏi tại sao mình cảm thấy kiệt sức và khổ sở như vậy. Hãy nhớ rằng tinh thần có thể là người bạn tốt nhất, hoặc cũng có thể là kẻ thù lớn nhất của anh. Đừng cho phép cỏ dại xâm chiếm khu vườn của mình. Phải kiểm soát trạng thái tinh thần. Hãy thật sự có trách nhiệm để làm chủ thái độ sống. Vì gieo nhân nào sẽ gặt quả nấy."

"Cha tôi cũng từng nói với tôi như vậy", tôi khẽ đáp.

“Điều đó cho thấy ông ấy là một người thông thái”, Julian nhận xét. “Anh thấy đấy, một khi đã hiểu rõ vấn đề, anh sẽ nhận ra rằng những nhà lãnh đạo không lãnh đạo công ty. Họ thậm chí cũng không lãnh đạo con người. Cái mà họ thật sự dẫn dắt và truyền cảm hứng chính là thái độ. Những nhà lãnh đạo đích thực là người cho nhân viên thấy một hiện thực tốt đẹp hơn đang chờ đợi họ ở rất gần thôi và trang bị cho họ sự nhiệt huyết và những kỹ năng cần thiết để đến được đó. Vì thế, hãy khuyến khích tối đa lối tư duy tích cực trong tập thể của anh. Tin tôi đi, đây không phải thứ ‘mềm yếu’ như cách những nhà lãnh đạo và quản lý chưa được khai sáng sẽ nói với anh. Một tư duy tràn đầy cảm hứng và năng lượng chính là yếu tố rất quan trọng quyết định sự thành công.

“Và còn điều này nữa”, Julian bổ sung. “*Trong kỷ nguyên thương mại mới mà anh đang sống, ý tưởng là yếu tố cốt lõi dẫn đến thành công. Việc anh đi được bao xa sẽ tùy thuộc vào việc anh đã suy nghĩ thấu đáo mức nào.* Giống như Disraeli từng nói, ‘Hãy nuôi dưỡng tâm trí của bạn bằng những suy nghĩ vĩ đại, vì bạn sẽ không bao giờ vươn cao hơn những gì bạn nghĩ’.”

“Một quan điểm rất hay, Julian à. Ý của anh là, khi đã dốc mọi nỗ lực để đạt thành công, những giới hạn duy nhất còn lại của chúng ta nằm ở cách tư duy, có đúng không?”

“Chính xác. Hãy thử nghĩ xem. Tất cả những khám phá, thành tựu và phát minh đều bắt đầu bằng một ý tưởng đơn giản trong suy nghĩ của một người đầy cảm hứng nào đó. Ý tưởng tạo ra bóng đèn sợi đốt của Edison, hay mong muốn phát triển một loại vắc-xin ngừa bệnh bại liệt của Salk, hay khát vọng mang lại tự do cho nhân dân của Gandhi đều bắt nguồn từ một ý nghĩ giản đơn trong tâm trí họ. Không hơn không kém. Anh bắt đầu nhận ra sức mạnh của khối vật thể nằm giữa hai vai mình và giữa hai vai của các nhân viên chưa?”

“Tôi nhận ra rồi.”

“Vậy nên một trong những nguyên tắc quản lý thay đổi hiệu quả nhất mà anh có thể làm theo là hãy bắt đầu rèn luyện suy nghĩ của bản thân cũng như của đội ngũ nhân viên để xem tất cả những biến động đang diễn ra như một cơ hội hiếm thấy để học hỏi, trưởng thành và thành công. Hãy liên tục tập cho họ có thói quen nhìn thấy mặt tích cực trong mọi hoàn cảnh, và nhận ra những tiềm năng trong các khó khăn trở ngại. Những nhà lãnh đạo có tầm nhìn là những người chỉ ra cho nhân viên những điều

tốt đẹp và nguồn cảm hứng dồi dào giữa một hiện thực mà cả thế giới chỉ nhìn thấy những điều tăm tối", Julian nói một cách say sưa. "Đây chính là điều mà Helen Keller từng nói, 'Chưa kẻ bi quan nào có thể phát hiện ra bí ẩn của những vì sao, hay căng buồm tới miền đất mới, hay mở ra nước thiên đàng trong tâm hồn con người'." Julian nói thêm, "Ồ, và nhân tiện, tôi cũng đề xuất là anh hãy đề nghị các nhân viên của mình trở thành những người hoang-tưởng-ngược. Nó sẽ giúp tăng năng suất lao động đáng kể và kích thích tinh thần làm việc của họ đấy".

"Hoang-tưởng-ngược là cái gì thế?"

"Hoang-tưởng-ngược là khi một người tin rằng thế giới này luôn 'âm mưu' mang đến những điều tốt đẹp cho họ. Như nhà tâm lý học vĩ đại của Harvard, William James, từng nói 'Niềm tin sẽ tạo ra thực tế'."

"Tôi thích điều này."

"Sự thật là vậy, Peter à. Những kỳ vọng của chúng ta sẽ tạo ra hiện thực. Sự thành công của chúng ta trong công việc cũng như trong cuộc sống chính là một lời tiên đoán tự-thành-sự-thật. Suy nghĩ thật sự có sức mạnh - đừng bao giờ quên quy luật muôn thuở này của tự nhiên. Anh thấy đấy, suy nghĩ cũng giống như việc đi trên những con đường nhỏ này", Julian chỉ tay về những lối đi ngoằn ngoèo từ túp lều của anh tỏa ra nhiều hướng. "Mỗi ngày, anh được lựa chọn con đường nào mình sẽ đi. Chọn một con đường bất kỳ và nó chắc chắn sẽ đưa anh tới một đích đến. Chọn một con đường khác, nó sẽ đưa anh tới một đích đến hoàn toàn khác. Nếu có điều gì các hiền triết muốn truyền đạt nhất thì đó là, hiệu quả sự lãnh đạo của anh được quyết định bởi những lựa chọn ban đầu."

"Ồ, thật sao?"

"Đúng vậy. Luật Nhân quả luôn đúng trong mọi trường hợp. Đến cuối cùng, mức độ thành công của anh chung quy là những định hướng và hoạt động mà anh đã chọn để tập trung phát triển. Anh đã lựa chọn đồng hành cùng ai, anh và GlobalView đã quyết định nắm bắt những cơ hội nào, anh đã đọc những quyển sách nào."

"Và cả những suy nghĩ nào tôi đã cho phép vào trong khu vườn tâm trí của mình", tôi tiếp lời anh, sau khi đã hoàn toàn hiểu rõ quan điểm về sức mạnh của sự lựa chọn mà Julian đang nói đến.

"Xuất sắc lắm, Peter, không thể có một học trò nào giỏi hơn anh", Julian đáp lời. "Như tôi đã nói, suy nghĩ cũng giống như việc đi

trên những con đường này. Nếu anh có tính tự giác kỷ luật để chọn đường đi đúng, nó sẽ dẫn anh tới nơi anh muốn. Nhưng nếu anh chọn sai đường, có thể anh sẽ chẳng bao giờ tới được đích đến đã định trước. Và đó là tất cả những gì tạo ra suy nghĩ tiêu cực. Sự căng thẳng sẽ len lỏi vào tâm trí anh và thay vì chuyển hướng để đi trên một con đường khác tươi sáng hơn, anh lại tiếp tục lê bước trên lối đi cũ. Và cũng giống như những con đường này, anh càng đi lại trên con đường tiêu cực nhiều lần, anh càng trở nên thân thuộc với nó hơn. Anh sẽ càng cảm thấy đây mới là con đường dành cho mình. Cả hai chúng ta đều biết rõ lối suy nghĩ đó sẽ đẩy anh đến đâu trong kỷ nguyên của sự thay đổi này. Yogi Raman từng chia sẻ với tôi một sự thật là, từ 'lễ hỏa táng' trong tiếng Phạn nhìn giống hệt như từ 'lo lắng' trong tiếng Anh'."

"Ồ, bất ngờ thật đấy!"

"Thật ra nếu nghĩ kỹ thì cũng không bất ngờ lắm đâu. Hai từ ấy có liên quan với nhau."

"Thật vậy sao?"

"Đúng vậy. Nghi lễ hỏa táng thiêu cháy người chết, còn sự lo lắng sẽ thiêu rụi người sống. Khi một suy nghĩ tăm tối len lỏi vào tâm trí khiến anh cảm thấy bản thân thật bất lực và vô dụng, đừng để nó lớn mạnh bằng việc suy nghĩ nhiều hơn và tiếp cho nó năng lượng. Phải quyết tâm không đi thêm bước nào trên lối mòn đó và nhanh chóng chuyển sang một hướng khác. Điều này sẽ tạo ra một khác biệt rất lớn trong cách suy nghĩ và cảm nhận của anh."

"Mark Twain từng nói, 'Tôi có quá nhiều nỗi lo âu trong cuộc đời, một vài trong số đó đã thật sự xảy đến'. Cuối cùng thì tôi cũng hiểu ý nghĩa câu nói này", tôi nhận xét.

"Tôi phải ghi nhớ câu này mới được. Anh cũng biết là tôi thích trích dẫn mấy câu nói thâm thúy của những nhà thông thái mà, câu anh vừa trích là một trong số đó."

Trong khi Julian đưa tôi băng qua rừng để quay về chỗ đỗ xe lúc sáng, tôi miên man nghĩ ngợi về những thay đổi mà GlobalView đã trải qua và làm cách nào để có thể áp dụng những tri thức về nghệ thuật lãnh đạo vừa học hôm nay để biến chúng thành lợi thế cho công ty. Chỉ trong một khoảng thời gian ngắn ngủi được học với Julian, tôi đã bắt đầu nhận ra thay đổi thực chất là con đường để vạn vật không ngừng tiến hóa và cải thiện. Thay vì chống lại sự thay đổi, giờ đây tôi hiểu rằng mình phải thuận theo sự thay đổi

và điều chỉnh bản thân theo đó nếu tôi còn hy vọng được thành công. Tôi phải tiếp nhận một thế giới quan mới và tươi sáng hơn, đồng thời tập trung nắm bắt những cơ hội ngàn vàng mà kỷ nguyên của nền kinh tế mới mang lại. Tôi phải ngưng việc đổ lỗi cho sự thay đổi và phải trở thành một phần của thay đổi đó. Như Thomas Fuller từng nhận xét, "Đổ lỗi cho thời cuộc chỉ là sự ngụy biện cho bản thân". Tôi và ban lãnh đạo của GlobalView phải chấm dứt việc đối phó với thay đổi, thay vào đó, chúng tôi cần trở nên thích ứng tốt hơn với sự thay đổi. Chúng tôi phải là những nhà lãnh đạo có tầm nhìn. Một buổi sáng quá đặc biệt đối với tôi, và tôi đã chia sẻ với Julian như vậy.

"Phần hay nhất còn chưa tới đâu, anh bạn ạ. Anh sẽ không thể ngờ được địa điểm gặp mặt tiếp theo là ở nơi nào đâu. Tôi đã lên sẵn một chương trình thú vị cho anh rồi đấy", Julian cười đắc ý.

"Tôi rất nóng lòng muốn biết", tôi đáp. "Tốt hơn hết là tôi phải trả tiền bảo hiểm sức khỏe đầy đủ trước đã. Học hỏi các nguyên tắc của những nhà lãnh đạo xuất chúng quả là một cuộc phiêu lưu đầy bất ngờ! Vậy lần tới chúng ta sẽ gặp nhau ở đâu?"

"Tại Căn cứ Quân sự Yaleford", Julian ngay lập tức trả lời.

"Anh đùa hả, Julian?"

"Không đâu. Đó là địa điểm lý tưởng để tôi chia sẻ với anh về *Nguyên tắc thứ năm* trong hệ thống các nguyên tắc lãnh đạo mà Yogi Raman đã truyền thụ cho tôi. Gặp nhau lúc tám giờ tối thứ Sáu tuần tới nhé."

"Chắc chắn rồi. Tôi có được xem qua trước một vài ý chính không nhỉ?", tôi hỏi với sự hiếu kỳ không thể kiểm soát nổi.

"Được chứ, sao lại không? Hãy tự nghiên cứu trước nhé", Julian vừa nói vừa cho tay vào áo choàng và lấy ra một mảnh ghép hình bằng gỗ mà tôi đang trông đợi. Tôi phát hiện ra rằng những mảnh ghép trước đây hoàn toàn vừa khít với nhau và một hình ảnh nào đó đang dần được hoàn chỉnh. Và tôi dám chắc mảnh ghép tiếp theo này sẽ làm rõ hơn hình ảnh đó.

"Tôi không thấy có chữ nào được khắc trên đây cả, Julian. Có nhầm lẫn gì không?"

"Anh đang cầm ngược đấy, anh bạn", Julian nói với nụ cười rộng đến mang tai.

Phải rồi, tôi xoay mảnh ghép lại và nhận ra những dấu vết mà mình đang tìm kiếm, chính là gợi ý tiếp theo để tôi có thể thay đổi phương thức lãnh đạo và lấy đà để khởi động lại GlobalView. Dòng chữ được khắc ngắn gọn, *Nguyên tắc thứ năm: Tập trung vào những thứ xứng đáng.*

Tóm tắt kiến thức Chương 8

Nguyên tắc

Thông tin cốt lõi

Nguyên tắc trong
Quản lý Khả năng thích ứng và Thay đổi

Bài học

- Để làm chủ sự thay đổi, hãy trở nên thành thạo trong việc kiểm soát những tình huống không mong đợi.
- Chỉ công ty nào có văn hóa học tập mới có thể lớn mạnh giữa thay đổi. Hãy đấu tranh cho việc không ngừng phát triển trí tuệ và trau dồi kỹ năng. Tri thức là liều thuốc tốt nhất chữa lành nỗi sợ hãi mà sự thay đổi gây ra. Trong thời đại nhiều biến động ngày nay, ai học hỏi nhiều nhất sẽ chiến thắng.
- Trong sự thay đổi cũng có niềm vui. Nếu không thay đổi thì sẽ không có một tiến triển nào cả. Thay đổi là điều thiết yếu trong quá trình tiến hóa của nền văn minh nhân loại và cần thiết cho sự sinh tồn của chúng ta. Sự thay đổi là bạn thân nhất của loài người.

Thực hành

- Trở nên chuyên nghiệp.
- Đi từ lý thuyết sang thực hành.
- Truyền cảm hứng để tạo ra thái độ sống tích cực trước những cơ hội mà thay đổi mang lại.

Trích dẫn cần ghi nhớ

Làm những điều tương tự mỗi ngày sẽ không mang lại kết quả mới. Để thay đổi kết quả, anh phải thay đổi cách làm. Anh phải thay đổi phương pháp lãnh đạo của mình.

Nguyên tắc thứ năm

TẬP TRUNG VÀO NHỮNG THỨ XỨNG ĐÁNG

Chương 9
Nguyên tắc trong hiệu quả cá nhân

Giữa sự rối ren, vội vã và ồn ào này, nhiệm vụ của bạn là hãy nắm bắt khoảnh khắc yên tĩnh sâu lắng, tìm lại ý nghĩa của nó, để giữ gìn và nâng niu nó.

Paul Hindemith

Đã nhiều năm trôi qua kể từ lần cuối cùng tôi đặt chân đến căn cứ quân sự cũ nằm phía cuối Đường Nội hạt Số 27. Hồi tôi còn bé, cha vẫn thường dẫn tôi tới đó. Hai cha con tôi thường ngồi trên đồi cao hàng giờ liền, nhìn xuống khoảng đất trống được rào kín của quân đội và quan sát các binh sĩ thực hiện các bài tập luyện với một độ chính xác gần như tuyệt đối. Tôi vẫn không hiểu được điều gì đã khiến cha đặc biệt thích thú với hình ảnh đó. Có thể là vì sự hoành tráng của buổi tập. Cũng có thể là do tính chính xác trong từng chi tiết của những bài tập. Hoặc chỉ đơn giản là khi đến đó, ông có được một khoảng thời gian hiếm hoi ngồi riêng bên cạnh con trai mình. Dù sao thì cũng có thể chắc chắn một điều là tôi rất nhớ ông.

Trong lúc đỗ chiếc BMW của mình vào chỗ trống, tôi đảo mắt nhìn quanh để tìm Julian. Bây giờ là tám giờ tối và tôi đến vừa đúng giờ, nhưng anh bạn lâu năm của tôi vẫn chưa xuất hiện. Những người duy nhất mà tôi có thể nhìn thấy lúc này là các học viên sĩ quan đang diễu binh ngang qua sân, cùng với một huấn luyện viên là viên trung sĩ trẻ tuổi đang hét to hiệu lệnh bằng tất cả sức lực.

Các binh sĩ đứng yên giữa sân cỏ một lúc, và rồi họ bắt đầu diễu binh về phía tôi. Tôi tự hỏi tại sao họ lại hướng về bãi đỗ xe trong

khi doanh trại còn cả một khoảng đất trống để họ tập luyện. Và rất nhanh sau đó, tôi nhận ra họ đang tiến thẳng về phía mình. Càng đến gần thì bước chân của các chàng trai trẻ càng dồn dập hơn. Tôi vẫn đứng yên tại chỗ, toàn thân bất động. Khi họ đến gần, tôi nhận ra nhiều người trong số họ đang mỉm cười. Một số người thậm chí còn cười vang trong khi mồ hôi đang tuôn thành dòng trên mặt - kết quả của buổi tập luyện khắc nghiệt dưới ánh nắng chiều nóng như đổ lửa.

Tôi vẫn chưa nhìn thấy vị trung sĩ điều khiển buổi diễu binh này, nhưng tôi đã quyết định sẽ mắng cho anh ta một trận nhớ đời. Xét cho cùng, đây chính là những người có trách nhiệm bảo vệ cho đất nước vĩ đại này và những buổi tập luyện của họ cần được thực hiện một cách nghiêm túc. Chắc chắn họ phải có những việc tốt đẹp khác để làm hơn là quấy nhiễu một thường dân vô tội như tôi đây. Sau đó, cả nhóm binh sĩ dừng lại. Trong khi vẫn giữ nguyên nụ cười, nhưng không ai trong số họ nhìn tôi; thay vào đó tất cả đều đang chăm chú nhìn một điểm xa xăm nào đó. Tôi quyết định sẽ hành động trước, rồi cứ thế đi dọc theo hàng ngũ của họ để tìm người chỉ huy.

Sau cùng tôi cũng đến được hàng cuối cùng. Tuy khuôn mặt anh ấy bị che khuất dưới vành mũ, tôi vẫn có thể nhìn thấy anh ta có một tướng mạo hoàn hảo: cao dong dỏng, săn chắc, cùng một dáng đứng thẳng.

“Chuyện gì đang xảy ra ở đây vậy?”, tôi lớn tiếng chất vấn, nhân viên của tôi từng phải giật thót khi nghe tôi nói chuyện kiểu này. “Tôi chỉ vừa đỗ xe vào bãi để đến gặp một người bạn. Tại sao anh lại chỉ huy họ diễu binh về phía tôi? Tôi đâu có ngáng đường của các anh.”

“Chúng tôi qua đây để thẩm vấn ông”, anh ta trả lời với giọng chắc chắn. “Có một câu hỏi chúng tôi muốn ông phải trả lời. Nếu trả lời đúng, ông được quyền tự do làm những điều ông muốn. Ngược lại, nếu ông trả lời sai, chúng tôi buộc phải tạm giữ ông.”

Chắc chắn đây là một trò đùa quái gở. Tất cả những gì tôi đã làm là cho xe vào bãi đỗ xe của họ. Tôi là CEO của một trong những công ty lớn nhất nước. Tôi đóng thuế đầy đủ và luôn tuân thủ pháp luật. Tuy tôi có thể chưa là một người lãnh đạo tốt, nhưng những lỗi lầm của tôi không đáng phải bị tống giam.

“Nghe này, tôi không hiểu chuyện gì đang diễn ra, nhưng tôi nghĩ các anh nhầm người rồi. Tôi là một doanh nhân lương thiện. Tôi

điều hành một công ty phần mềm lớn. Tôi đến đây để gặp một người bạn cũ, người mà lẽ ra đã phải có mặt từ lúc tám giờ tối. Anh ấy thường không trễ hẹn thế này. Có thể anh và các anh bạn trẻ ở đây đã nhìn thấy anh ấy ở đâu đó quanh đây. Các anh chắc chắn không thể không nhận ra sự xuất hiện của anh ấy. Vì anh ấy rất nổi bật với trang phục thầy tu màu đỏ."

Các sĩ quan trẻ bắt đầu bật cười, lúc đầu họ cố gắng kiềm chế và rồi sau đó tiếng cười mỗi lúc một lớn dần. Tuy vậy, viên sĩ quan chỉ huy vẫn giữ nguyên vẻ nghiêm túc và tiếp tục, "Tôi vẫn phải hỏi ông một câu hỏi. Và như tôi đã nói, nếu trả lời đúng, ông được toàn quyền tự do theo ý mình".

"Được thôi, tôi đang nghe đây", tôi bực dọc đáp.

"Ông có mang theo mảnh ghép thứ năm không?", viên sĩ quan lên tiếng.

"Xin lỗi, nhưng anh nói gì vậy?", tôi lắp bắp hỏi lại.

"Anh đã nghe rồi đó, Peter, anh có mang theo mảnh ghép thứ năm không? Làm sao chúng ta có thể tiếp tục bài học của Yogi Raman về phương thức xây dựng phong cách lãnh đạo có tầm nhìn nếu thiếu mảnh ghép thứ năm?"

Tôi lập tức với tay ra trước và giật chiếc mũ mà viên sĩ quan chỉ huy đang đội. Tôi quá sững sờ nhận ra người trước mặt mình. Chính là Julian! Anh nhanh tay vỗ lưng tôi một cái và phá lên cười trong khi những tân binh còn lại, những diễn viên trong vở kịch được dàn dựng công phu của anh ấy, bắt đầu hò reo.

"Chào mừng đến với Căn cứ Quân sự Yaleford, Peter!"

"Thật không tin được anh có thể làm chuyện này, Julian. Làm cách nào mà anh thuyết phục những người này đi cùng với anh đến đây? Và chuyện gì đã xảy ra với cái áo choàng huyền thoại của anh rồi? Tôi còn tưởng anh sẽ không bao giờ cởi nó ra đấy."

"Chỉ cho những dịp rất đặc biệt như thế này thôi", Julian mỉm cười đáp lại. "Chỉ huy căn cứ này là một người bạn cũ của tôi. Chúng tôi đã học chung với nhau tại Harvard trước đây. Vì anh ấy còn nợ tôi một lần giúp đỡ, nên tôi quyết định nhân cơ hội này giúp anh ấy trả món nợ đó."

Mặt trời đang dần buông xuống để lộ ra một buổi tối mùa hạ tuyệt đẹp. Trong khi tôi và Julian tản bộ đến khu vực giữa sân thì các

tân binh đã quay trở về hàng ngũ, rồi di chuyển về phía doanh trại. Giờ đây, sau khi đã lấy lại bình tĩnh, tôi bắt đầu nhận ra sự khôi hài trong trò đùa tinh quái của Julian.

"Dù sao thì tôi cũng có mang theo mảnh ghép thứ năm đây", tôi nói.

"Tuyệt lắm. Hôm nay tôi sẽ chia sẻ với anh một bài học khác cũng rất cần thiết, nếu anh thật sự muốn nâng cao khả năng lãnh đạo của mình."

"Vậy chính xác thì Tập trung vào những thứ xứng đáng nghĩa là sao?"

"Thử tưởng tượng rằng tôi có quyền năng biến bất kỳ điều ước nào của anh thành hiện thực. Vậy anh sẽ ước điều gì?"

"Quá dễ. Cũng giống như các bậc lãnh đạo và quản lý khác mà tôi biết, tôi ước gì mình có nhiều thời gian hơn. Chỉ cần cho tôi thêm một giờ mỗi ngày và tôi sẽ trở thành người đàn ông hạnh phúc. Với tất cả những cuộc họp phải tham gia, hàng xấp báo cáo phải đọc và bao nhiêu vấn đề phải giải quyết, tôi dường như không có thời gian để làm những việc quan trọng, những thứ thật sự giúp GlobalView phát triển vượt trội. Tôi không thể nhớ được lần cuối cùng tôi có thời gian để ngồi lại vài giờ và lập chiến lược cho tương lai của GlobalView là khi nào. Có vẻ như luôn có hàng tá việc lặt vặt phải giải quyết gấp và những vấn đề quan trọng hơn đòi hỏi tôi phải tập trung suy nghĩ thì luôn bị gác lại đến khi khác. Vì thế, tôi chắc chắn sẽ ước mình có thêm thời gian."

"Anh đã có rồi đấy", Julian đáp lời.

"Chỉ vậy thôi sao?"

"Thì tôi đã nói với anh cách để đạt được điều ước đó rồi: Tập trung vào những thứ xứng đáng. Bí quyết để có thêm thời gian tập trung xử lý những việc cần thiết là phải có can đảm để gạt bỏ những điều không thật sự cần thiết."

"Đơn giản vậy thôi à?"

"Đúng vậy. Đây là thói quen mà mọi nhà lãnh đạo tài giỏi trước anh đã sử dụng hiệu quả từ ngàn xưa. Có một lần, nhà phát minh thiên tài Thomas Edison được hỏi về bí mật làm nên sự thành công vĩ đại của ông. Sau một lúc suy nghĩ, ông trả lời, 'Đó là khả năng không ngừng tập trung tinh thần và thể chất vào một việc

duy nhất mà không cảm thấy chán nản'. Lúc nào anh cũng luôn có việc gì đó cần phải làm, đúng không? Những người khác cũng thế. Nếu anh thức dậy lúc bảy giờ sáng và đi ngủ vào lúc mười một giờ tối, anh đã sử dụng mười sáu giờ để làm việc, và chắc chắn hầu hết mọi người đều làm việc gì đó trong mười sáu giờ này. *Vấn đề duy nhất là họ tiêu tốn thời gian cho quá nhiều thứ, trong khi tôi chỉ dành thời gian của mình vào một việc. Nếu họ dùng toàn bộ thời gian làm việc trong ngày vào một mục đích, họ sẽ thành công.*

Những nhà lãnh đạo có tầm nhìn đều ý thức rất rõ ràng về mục tiêu của họ và biết chính xác những gì cần phải hoàn thành để đạt mục tiêu đó. Họ hiểu biết một cách hoàn hảo những hoạt động nào mang lại lợi ích tối ưu cho quá trình đi đến mục tiêu của bản thân. Còn lại, tất cả những việc khác đều gây lãng phí thời gian quý báu và họ sẽ chẳng để tâm đến. Anh thấy không, Peter, bí quyết của hiệu suất cá nhân là sự tập trung vào đúng mục tiêu. Giống như Emerson từng phát biểu, 'Sự tập trung là chìa khóa sức mạnh trong chiến tranh, trong kinh doanh, tóm lại là trong việc quản lý các vấn đề của con người'. Trong công tác lãnh đạo, có những việc xứng đáng để anh đầu tư công sức và tâm trí vào, ngược lại, cũng có những việc không đáng được nhận cả hai điều đó. Một khi anh xác định được vấn đề nào thật sự cần tập trung giải quyết và tự giác quyết tâm thực hiện nó thì hiệu suất của anh trong cương vị một người lãnh đạo sẽ được giải phóng."

"Khi còn học ở trường kinh tế, tôi nhớ đã đọc một câu nhắc nhở của Peter Drucker là 'Hãy chuyển từ bận rộn sang đạt kết quả thật sự'", tôi bổ sung.

"Đúng vậy. Và ông ấy còn viết rằng, 'Chẳng có gì vô nghĩa hơn việc cố gắng làm thật tốt một việc không nên làm'. Triết gia phương Đông Khổng Tử diễn đạt thậm chí còn đơn giản hơn khi nói, 'Ai đuổi theo hai con thỏ cùng lúc sẽ ra về tay không'. Còn Yogi Raman lại nói theo một cách khác, 'Người mà cố gắng làm mọi thứ cuối cùng sẽ chẳng đạt được gì'. Vì vậy, bí quyết để có thể hoàn thành tốt mọi việc chính là biết việc nào nên làm và việc nào không. Và đó chính là ý nghĩa của Nguyên tắc thứ năm, nguyên tắc về hiệu suất cá nhân. Để có thời gian làm những điều cần thiết nhằm đạt được mục tiêu đã đề ra, anh cần nắm rõ nguyên tắc lãnh đạo chỉ tập trung vào chuyện nào xứng đáng. Anh phải mở ra một 'tầm nhìn hình ống', nghĩa là tất cả những gì anh quan tâm chỉ xoay quanh những vấn đề ưu tiên hàng đầu trong việc quản lý và lãnh đạo. Một khi làm được như vậy, anh sẽ thấy mình thay đổi hoàn toàn."

“Anh có thể cho tôi một ví dụ về những việc đáng làm không?”

“Tất nhiên là chỉ có anh mới có thể quyết định cái gì là xứng đáng để anh theo đuổi. Tôi chỉ có thể nói rằng bất kỳ việc nào đưa anh đến gần hơn với mục tiêu đã đề ra đều đáng được dành thời gian để thực hiện. Bất kỳ nhiệm vụ nào mang đến nguồn lợi nhuận chắc chắn tỷ lệ thuận với thời gian mà anh đã đầu tư vào đó và giúp anh tiếp cận gần hơn với thành quả mong muốn cuối cùng, thì anh cần phải xem xét. Điều này cũng giống như quy tắc 80/20 kinh điển mà chắc hẳn anh đã được học ở trường kinh tế, đó là 20% các công việc anh làm sẽ tạo ra 80% thành quả mà anh đạt được. Vì vậy, hãy tập trung vào những thứ mang lại giá trị thật sự. Và khái niệm này màu nhiệm ở chỗ khi đồng ý làm những việc xứng đáng, anh đã đồng thời gián tiếp từ chối làm những chuyện không cần thiết. Và anh sẽ tự động đơn giản hóa cách lãnh đạo cũng như cuộc sống của mình.”

“Đơn giản hóa cách lãnh đạo. Tôi rất thích cách nói này.”

“Một vị tu sĩ từng nói rằng, ‘Hầu hết những người mà tôi biết đều ra sức nỗ lực mỗi ngày để trở nên khôn ngoan hơn, trong khi tôi hàng ngày đều cố gắng để khờ dại và đơn giản đi’. Càng đơn giản hóa những mối bận tâm hàng đầu, anh sẽ càng giải quyết công việc hiệu quả hơn.”

“Được rồi, tôi sẽ thử đưa ra một số hoạt động mang lại hiệu quả cao để giúp tôi luôn làm việc theo mục tiêu và sứ mệnh đã đề ra, cũng như phát huy tối đa hiệu quả của những ý tưởng tôi mới nghĩ ra trong vài tuần qua. Anh nghĩ sao về việc tôi dành thời gian để chia sẻ tầm nhìn tương lai với nhân viên để họ hiểu rõ ý nghĩa của công việc họ đang làm, rằng sứ mệnh cuối cùng của chúng tôi là mang lại cuộc sống tốt đẹp hơn cho mọi người?”

“Chắc chắn điều đó sẽ mang lại hiệu quả cao. Trả lời hay lắm”, Julian vỗ tay một cách nồng nhiệt hệt như một người dẫn chương trình game-show.

“Tôi sẽ dành thời gian để thảo luận với đội ngũ quản lý và hỏi ý kiến từng người xem làm cách nào chúng tôi có thể khích lệ nhân viên của mình theo nguyên tắc Khen thưởng định kỳ, không ngừng công nhận, anh thấy được chứ?””

“Hay lắm, Peter. Một ý tưởng không tồi chút nào.”

Cảm thấy đã thấu suốt phần nào triết lý lãnh đạo mà Julian vừa chia sẻ, tôi ngay lập tức vạch ra một danh sách những việc cần

làm để nâng cao hiệu suất lãnh đạo của mình: có thời gian suy nghĩ chiến lược thường xuyên và định kỳ, liên tục chuẩn bị và hoạch định, phát triển chuyên môn và phát triển cá nhân, và xây dựng các mối quan hệ.

Julian lên tiếng cắt ngang dòng suy nghĩ của tôi, "Và điều thú vị nằm ở chỗ, khi tập trung vào những hoạt động mang lại hiệu quả cao, anh sẽ tốn rất ít thời gian cho những rắc rối linh tinh phát sinh bất ngờ mà anh vẫn hay phàn nàn là chiếm hết thời gian quý báu của anh".

"Ồ, vậy sao?"

"Thế này nhé, thay vì quản lý từng tiểu tiết như các nhà lãnh đạo khác hay làm, nếu anh dành thời gian để trao đổi những thông điệp của anh và xây dựng mối quan hệ gắn kết trong công ty, thì sự hiểu lầm và xung đột trong công việc sẽ giảm đi đáng kể. Bằng cách dành thời gian để khen thưởng và công nhận những cá nhân xuất sắc vì những hành vi tốt mà anh mong muốn sẽ được lặp lại, thì chất lượng, năng suất, hiệu suất công việc sẽ tăng gấp bội. Và hơn hết, nó giúp anh tiết kiệm được vô khối thời gian. Nếu dành thêm thời gian để suy nghĩ chiến lược và nâng cao vốn kiến thức của bản thân, anh sẽ có khả năng tư duy tốt hơn và đưa ra những quyết định khôn ngoan hơn trong quá trình đó. Và một lần nữa, những quyết định khôn ngoan đồng nghĩa với giảm thiểu những khủng hoảng phát sinh, vậy thì anh lại tiết kiệm được nhiều thời gian hơn. Đây đích thực là một khái niệm tuyệt vời mà các bậc hiền triết đã nghĩ ra. Tôi vẫn không thể tin được nó lại có sức ảnh hưởng mạnh mẽ như vậy."

"Nếu vậy tại sao rất ít người trong chúng ta áp dụng điều này?"

"À, thứ nhất là vì họ quá bận rộn để có thể lùi một bước và xem xét lại những biện pháp nào có thể giúp họ nâng cao hiệu quả làm việc của bản thân. Nhưng như Thoreau đã nói, 'Bận rộn thôi thì chưa đủ, vì những con kiến cũng rất bận rộn. Vấn đề là bạn đang bận rộn để giải quyết việc gì?'. Đa số mọi người đều là kẻ đuổi kiến thay vì là một người săn voi thực thụ. Anh hiểu ý nghĩa của hình ảnh ẩn dụ này không? Nghĩa là họ dành toàn bộ thời gian mỗi ngày vào những việc vụn vặt không có đóng góp gì vào mục tiêu chính, thay vì tập trung vào những việc quan trọng có thể giúp họ tới được đích đến trong sự nghiệp và cuộc sống. Họ không tập trung vào những việc xứng đáng. Nguyên nhân thứ hai là vì họ không biết phải bắt đầu từ đâu. Họ đã lãng phí thời gian quá lâu đến mức không biết phải bắt đầu lại như thế nào."

“Tôi đang hết sức tập trung lắng nghe đây.”

“Mấu chốt ở đây là anh phải có một hệ thống. Những hệ thống hiệu quả chắc chắn sẽ mang lại những kết quả như dự định. Điều mà tôi thật sự nói đến ở đây là, nếu anh muốn tập trung vào những thứ xứng đáng, *trước tiên anh phải hệ thống hóa những gì xứng đáng.* Anh cần một hệ thống cho phép anh phối hợp những hoạt động chiến lược vào công việc hàng ngày. Chỉ bằng cách này thì anh mới có thể bảo toàn được thời gian của mình trước những hoạt động mang hiệu quả thấp, thứ mà lâu dần sẽ hủy hoại sự nghiệp lãnh đạo của anh.”

“Yogi Raman có chỉ cho anh một hệ thống để nhận diện những việc xứng đáng không?”

“Chắc chắn rồi. Nó có tên gọi là *Mô hình Thời gian cho Nhà lãnh đạo có tầm nhìn.* Khá đơn giản, nhưng nó lại là phương pháp hiệu quả nhất tôi từng biết về lãnh đạo thời gian.”

“Ý anh là quản lý thời gian, phải không?”

“Không, ý tôi là lãnh đạo thời gian. Trong thị trường kinh doanh ngày nay, bất kỳ người nào có tinh thần sáng suốt đều có cách quản lý thời gian của riêng mình. Tuy nhiên, chỉ những người có tầm nhìn mới nhận ra cách dẫn dắt thời gian của chính họ. *Những nhà lãnh đạo có tầm nhìn đủ thông thái để hiểu rằng, nếu anh không dẫn dắt được thời gian của chính mình, nó sẽ dẫn dắt anh.*”

Tôi thốt lên, “Một suy nghĩ rất thú vị. Vậy thì *Mô hình thời gian cho Nhà lãnh đạo có tầm nhìn* này hoạt động thế nào? Nghe chừng có vẻ phức tạp lắm”.

“Thật ra một khi anh hiểu ra thì anh sẽ thấy nó đơn giản đến không ngờ. ‘Đơn giản chính là hình thức cao nhất của sự tinh tế’, những người bạn ở Hy Mã Lạp Sơn của tôi sẽ trả lời bằng câu này đấy. Việc đầu tiên anh cần làm là dành riêng thời gian cho cái mà Yogi Raman gọi là ‘Luyện tập lên kế hoạch hàng tuần’. Anh có thể dành ra nửa tiếng vào tối Chủ nhật hoặc đây sẽ là việc đầu tiên cần làm vào mỗi sáng thứ Hai. Lời khuyên của tôi là anh nên dành ra nửa tiếng vào tối Chủ nhật, bởi lúc này những hoạt động cuối tuần đã kết thúc và anh dễ dàng tìm ra chút thời gian yên tĩnh cho bản thân hơn.”

“Chắc chắn là dễ hơn sáng thứ Hai rồi.”

“Đúng vậy. Một khi anh đã xác định được thời gian để lên kế hoạch

công việc hàng tuần, anh phải tuân thủ năm bước quan trọng sau để hệ thống lại những công việc thiết yếu và đảm bảo rằng mỗi hoạt động trong tuần làm việc sắp tới sẽ giúp anh tiến gần đến mục tiêu cuối cùng hơn. Bước thứ nhất là điểm lại tầm nhìn tương lai của anh. Hãy xem xét lại tầm nhìn mà anh đã đề ra cho công ty và cho chính bản thân mình. Hãy hình dung xem đích đến cuối cùng trong sự nghiệp lẫn trong đời sống cá nhân của anh sẽ như thế nào. Điều này sẽ nhắc anh nhớ về con đường mà anh đang đi đồng thời giúp anh xem xét và củng cố lại mục tiêu của mình. Hãy kết nối sâu sắc hình ảnh của GlobalView trong tương lai khi anh đến được đích với hình ảnh gia đình khi anh trở thành một người chồng tốt, một người cha yêu con như anh mong muốn. Việc nhìn lại những hình ảnh sống động mà anh vẽ ra cho tương lai sẽ giúp anh duy trì nguồn cảm hứng và sự tập trung vào những việc hữu ích."

"Tôi vẫn đang lắng nghe đây. Vậy bước tiếp theo là gì?"

"Bước thứ hai đòi hỏi anh xem lại những thắng lợi hàng năm mà anh quyết tâm đạt được có đáng để anh tiếp tục giành lấy trong năm nay không."

"Chính xác thì những thắng lợi hàng năm nghĩa là gì?"

"Đó là những mục tiêu anh tự đặt ra cho bản thân sau khi đã xác định được dành thời gian vào việc gì sẽ mang lại ảnh hưởng tích cực nhất cho quá trình thực hiện tầm nhìn của năm hiện tại. Đó chính là những mục tiêu thường niên. Khi điểm lại những mục tiêu này, anh sẽ tự nhắc bản thân mình về những hoạt động xuất sắc nhất, những việc chắc chắn sẽ đưa anh và cả công ty của anh về đích đến đã định trước. Và anh sẽ nhạy bén hơn trong việc nhận ra đâu là những hoạt động vô ích mà các nhà lãnh đạo khôn ngoan thậm chí còn không muốn đến gần. Nếu có điều gì đặc trưng nhất phải nói đến trong môi trường kinh doanh ở thời đại của chúng ta, thì đó chính là việc các nhà lãnh đạo đang phải đối mặt với nhiều lựa chọn hơn bao giờ hết."

Julian nói tiếp, "Ngày nào cũng vậy, có hàng trăm cơ hội tiềm năng để chúng ta suy xét, hàng trăm những sự thay đổi mới cần phải đưa vào thực hiện, hoặc hàng trăm tạp chí thương mại để tham khảo. Có cả trăm việc phải làm ở công ty, cả trăm kênh truyền hình để xem và cả trăm cuốn sách hay để đọc bất kỳ lúc nào anh có thời gian rỗi. Chúng ta bị bủa vây trong ma trận của sự lựa chọn. Vừa mới mấy hôm trước thôi, tôi bước vào cửa hàng bách hóa và phát hiện ra ở đó có hơn mười lăm loại bánh mì khác

nhau. Cách duy nhất để chúng ta tồn tại được giữa ma trận này là phải lập sẵn một kế hoạch thật chi tiết cho cuộc chơi. Nếu đã có kế hoạch rồi, anh phải thiết kế một bộ khung chuẩn giúp anh dễ dàng lọc ra những lựa chọn nào sẽ có lợi nhất cho mục tiêu của mình. Giống như tiểu thuyết gia Saul Bellow từng nói, 'Một kế hoạch chu đáo sẽ giảm bớt những phiền não mà sự lựa chọn mang đến'."

"Một cách nói rất ấn tượng!"

"Văn hào Victor Hugo cũng từng nói về tầm quan trọng của việc có những mục tiêu cụ thể và một kế hoạch rõ ràng thế này, 'Người mà mỗi sáng đều lên kế hoạch cho những việc trong ngày và tuân thủ kế hoạch đó sẽ có một sợi chỉ dẫn dường để họ vượt qua được mê cung của một ngày bận rộn. Việc sắp xếp thời gian gọn gàng cũng giống như một tia sáng xuyên qua tất cả những nhiệm vụ trong ngày. Nhưng nếu không có kế hoạch cụ thể, thời gian sẽ trôi qua với việc giải quyết những sự cố, mọi thứ sẽ rối ren như một cơn khủng hoảng, tất cả là bởi vì không có sự phân bố và xem xét kế hoạch cẩn thận.'

Quan điểm của tôi là những nhà lãnh đạo khôn ngoan luôn xác định trước những khoản đầu tư thời gian xứng đáng nhất. Và bằng cách đó, họ sẽ dễ dàng kiểm soát ma trận của những lựa chọn mà họ đang đối mặt. Anh sẽ dễ dàng từ chối một việc gì đó vì anh có một việc khác hữu ích hơn để làm. Như tôi đã nói lúc nãy, bí quyết để có thể hoàn thành tốt mọi việc chính là biết những việc gì nên bỏ dở. Đây chính là Quy luật *Thờ-ơ-có-kế-hoạch* có từ xa xưa và mọi nhà lãnh đạo tài ba đều vận dụng nó một cách thuần thục từ những ngày tiên khởi."

"Những điều này thật sự rất hấp dẫn. Những gì anh đang chia sẻ với tôi gần như là một quá trình khoa học để hoàn thành những mục tiêu quan trọng trong thời đại mà chúng ta có quá nhiều việc phải làm như hiện nay."

"Đúng vậy. Và đó chính xác là lý do tại sao tôi gọi đây là một mô hình giúp anh hệ thống lại những điều có giá trị."

"Vậy bước thứ ba trong quá trình này là gì?", tôi thắc mắc.

"Sau khi đã kết nối lại với tầm nhìn tương lai của mình, bằng sự tưởng tượng trong tâm trí, hoặc viết ra giấy và xem xét qua những thắng lợi nhất định mà anh muốn đạt được trong năm nay, anh cần phải tự hỏi bản thân một câu hỏi quan trọng: 'Những chiến

thắng thứ yếu và những mục tiêu nhỏ nào mà tôi phải đạt được trong bảy ngày tới để có thể cảm thấy tuần này mình đã đến gần với tầm nhìn tương lai của sự nghiệp và cuộc sống cá nhân hơn?'. Câu trả lời của anh sẽ cho anh điều mà Yogi Raman gọi là một chuỗi 'thắng lợi hàng tuần'. Đây chính là những mục tiêu mà anh phải tập trung trong tuần. Chúng sẽ giúp anh có được tính tự kỷ luật bản thân để dám hy sinh những điều tốt để đổi lấy những điều tốt nhất. Những mục tiêu hàng tuần này sẽ giúp anh tập trung năng lượng và sự quan tâm vào những điều xứng đáng."

"Các thắng lợi hàng tuần sẽ giúp tôi hy sinh những điều tốt để đổi lấy những điều tốt nhất nghĩa là sao?"

"À, các nhà lãnh đạo rất thường để những mục đích tốt lấn át hẳn những mục đích tốt nhất. Thay vì liên tục tự vấn bản thân xem mình đã sử dụng thời gian một cách hiệu quả nhất hay chưa, họ chỉ chú trọng đến những hoạt động mang lại hiệu quả ở mức chấp nhận được. Và tin tôi đi, có sự khác biệt lớn đấy. *Những nhà lãnh đạo khôn ngoan phải biết tập trung vào thứ tốt nhất và ủy quyền cho người khác làm những thứ còn lại.* Đừng bao giờ quên điều đó."

"Và khi sử dụng thời gian một cách hiệu quả nhất theo khái niệm thắng lợi hàng tuần mà anh vừa nói, thì mỗi ngày trong tuần và cả tuần đó sẽ phục vụ cho một mục tiêu cụ thể nào đó, đúng không?"

"Đúng vậy. Hầu hết mọi người đều để từng ngày trôi qua mà không nhận ra ngày trôi qua đến tuần, hết tuần đến tháng, hết tháng lại năm. Họ luôn để những việc có thể làm sau lên trước, những vấn đề quan trọng lại xếp sau những chuyện thứ yếu. Rồi chẳng mấy chốc mà cả quãng đời đã vụt qua vì anh đã không kiểm soát cũng như chịu trách nhiệm với việc sử dụng thời gian của mình. Như các hiền triết từng nói với tôi rằng, *'Nếu anh không kiểm soát cuộc đời, thì cuộc đời sẽ chi phối anh'.*"

"Rất chí lý", tôi đáp lại một cách tâm đắc.

"Không chỉ có vậy, họ còn tin rằng mỗi ngày là một phiên bản thu nhỏ của cuộc đời mỗi người. Cuộc đời anh bắt đầu từ khi anh sinh ra và chấm dứt vào lúc anh nhắm mắt xuôi tay. Tương tự như vậy, một ngày bắt đầu từ lúc hừng đông khi anh thức giấc và kết thúc lúc anh lên giường đi ngủ. Nhưng mọi việc anh làm trong những ngày này sẽ quyết định một cách rất rõ ràng cuộc đời anh đã sống có ý nghĩa không hay chỉ là một sự lãng phí. Đừng bao giờ quên tầm quan trọng của từng ngày trôi qua trong cuộc đời này, Peter.

Cách anh sống một ngày cũng là cách anh sống cuộc đời mình. Vì vậy đừng phung phí dù chỉ một ngày. Quá khứ đã qua còn tương lai thì chưa đến; chỉ có hôm nay, khoảnh khắc hiện tại này, mới thật sự là tất cả những gì anh có."

"Thế nên việc đưa ra các mục tiêu chiến thắng trong tuần sẽ giúp tôi tiến gần hơn đến việc hoàn thành những thắng lợi của năm, và nhờ thế tôi tiến xa hơn trong việc thực hiện tầm nhìn tương lai của mình, phải không?"

"Hoàn toàn chính xác."

"Ồ! Nghĩa là nếu tôi áp dụng quy trình đơn giản này, thì mỗi ngày của tôi đều mang lại một giá trị nhất định."

"Đúng vậy. Và cuộc sống của anh sẽ ngập tràn năng lượng và sự mãn nguyện bởi anh biết mình đang từng bước vững vàng tiến đến mục tiêu mà mình mơ ước đạt được", Julian nhấn mạnh.

"Vậy một khi đã xác định được những chiến thắng hàng tuần, việc cần làm tiếp theo là gì?"

"Bước thứ tư trong *Mô hình Thời gian dành cho Nhà lãnh đạo có tầm nhìn* yêu cầu anh phải kết hợp những chiến thắng hàng tuần mà anh đã tự hứa với bản thân sẽ đạt được trong vòng bảy ngày sắp tới vào lịch trình làm việc hàng ngày của mình. Anh thấy đấy, khi thật sự viết những mục tiêu trong tuần vào lịch trình làm việc, như cách mà anh ghi chú một cuộc hẹn với khách hàng thân thiết, anh chắc chắn sẽ lần lượt thực hiện các mục tiêu đã đề ra. Bằng cách dành ra những khoảng thời gian cụ thể để đạt được những thắng lợi trong tuần trước khi những việc vặt vãnh có cơ hội chen ngang vào thời gian biểu, anh chắc chắn sẽ dành sự ưu tiên cho những vấn đề quan trọng. Hãy luôn ghi nhớ chân lý lãnh đạo thời gian này, *nếu anh không đưa các ưu tiên hàng đầu của mình vào kế hoạch, thì quỹ thời gian của anh chỉ dành cho những việc ưu tiên của người khác.* Và bằng cách thực hành nguyên tắc đơn giản trong việc lên kế hoạch cụ thể cho quỹ thời gian mà tôi vừa gợi ý, mỗi ngày của anh đều sẽ kéo anh đến gần tầm nhìn tương lai của mình hơn. Đây thật sự là công cụ cần thiết cho một cuộc sống ý nghĩa."

"Tôi cho rằng thử thách thật sự ở đây là làm sao để theo đuổi kế hoạch đến cùng một khi công việc trong ngày trở nên bận rộn, giống như trường hợp của tôi vậy."

"Đúng thế. *Chìa khóa vàng của phương pháp lãnh đạo thời gian là*

phải thực hiện những gì anh đã lên kế hoạch vào thời điểm mà anh đã định trước. Cũng giống như các triết lý khác trong nghệ thuật lãnh đạo mà tôi đã chia sẻ, điểm khởi đầu luôn là tính tự kỷ luật."

"Thật vậy sao?"

"Chắc chắn là vậy. Tính tự kỷ luật chính là mã gien chung của những nhà lãnh đạo có tầm nhìn. Đó là đặc điểm của những người xuất chúng nhất trong số những người giỏi. Tính tự kỷ luật giúp một người lãnh đạo có thể đi xa hơn kiến thức lý thuyết bằng việc thực hành. Như tôi đã từng nói với anh, những gì anh biết không quan trọng. Thành công chỉ đến qua hành động áp dụng những hiểu biết của mình vào thực tiễn - và tính tự kỷ luật là yếu tố thôi thúc những nhà lãnh đạo có tầm nhìn phải bắt tay vào hành động."

Trong giai đoạn trưởng thành của mình, tôi vẫn thường nghe cha nói về tầm quan trọng của tính tự kỷ luật và ý thức tự chủ bản thân. Tôi còn nhớ rõ ông đã nói với tôi rằng, *"Con càng nghiêm khắc với bản thân bao nhiêu thì cuộc sống sẽ càng dễ dàng với con bấy nhiêu"*. Và, nếu nói theo ngôn ngữ của Julian, thì cha tôi có "hình ảnh hoàn toàn tương thích với âm thanh". Mỗi ngày trong tuần ông đều thức dậy lúc năm giờ sáng và bắt đầu chạy bộ. Ông không hút thuốc, không uống rượu và sống một cuộc đời giản dị nhưng đáng kính. Ông không bao giờ nói xấu người khác và luôn giữ đúng lời hứa. Ông hoàn toàn tin tưởng rằng những bất mãn mà nhiều người phải trải qua trong đời đều bắt nguồn từ sự thiếu kỷ luật của họ, điều đó thể hiện qua việc ăn uống thiếu kiểm soát, không vun đắp các mối quan hệ quan trọng, hoặc không có đủ dũng khí đón nhận một số rủi ro để theo đuổi ước mơ của mình. "Có thể đây chính là lý do ông hay dẫn tôi đến căn cứ quân sự này", tôi nghĩ. Những người lính chính là hình mẫu lý tưởng cho tính kỷ luật. Họ được huấn luyện để hoàn thành mọi nhiệm vụ được giao, và họ không bao giờ chùn bước trước những việc đúng đắn nên làm. Họ vạch ra một kế hoạch cụ thể và sử dụng nguồn nội lực mạnh mẽ để theo đuổi kế hoạch đó đến cùng. Tôi chia sẻ những suy nghĩ của mình với Julian.

"Đó chính xác là lý do tại sao tôi lại hẹn anh ở đây tối nay", Julian đáp với vẻ mặt phấn khởi trước sự hiểu biết thấu đáo của tôi. *"Nguyên tắc 'tập trung vào những thứ xứng đáng'* đòi hỏi một tính tự kỷ luật nghiêm ngặt và một niềm tin sắt đá. *Trận chiến cam go nhất mà chúng ta chiến đấu chính là với bản thân mình.* Hình ảnh những người lính này và sự quyết tâm của họ trong việc luôn kiểm soát và nghiêm khắc với bản thân chính là lời nhắc nhở

dành cho anh về điều đó. Anh thấy đấy, Peter, sẽ thật vô nghĩa nếu anh lập ra một kế hoạch chi tiết theo cách mà tôi vừa chia sẻ và sắp xếp thời gian cụ thể cho từng hoạt động mang lợi ích tối ưu, rồi đến khi thời điểm đã chín muồi, anh lại để những việc khác chen ngang. *Lập kế hoạch chiến lược là điều vô nghĩa nếu anh không bao giờ triển khai chúng.* Tôi biết không phải lúc nào cũng dễ dàng để tiến hành mọi việc theo kế hoạch đã định, nhất là khi có rất nhiều chuyện vặt vãnh xung quanh có vẻ dễ thực hiện hơn. Nhưng anh bắt buộc phải làm điều anh cho là đúng. Nhà tư tưởng E. M. Gray từng nhận xét rằng, 'Người thành công có thói quen làm những điều mà người thất bại không thích làm. Bản thân họ cũng có những điều không thích, nhưng sự không thích đó phải phục tùng sức mạnh mục đích của họ'. Vào thế kỷ 19, nhà văn người Anh Thomas Henry Huxley đã đi đến một kết luận tương tự khi chỉ ra rằng, 'Có lẽ thành quả giá trị nhất của toàn bộ nền giáo dục chính là khả năng tự chủ của mỗi người để làm việc nên làm vào những lúc cần thiết, cho dù họ có thích điều đó hay không'."

"Đó toàn là những phát biểu rất có giá trị, Julian à."

"Đó chính là bản chất của tính tự kỷ luật và sự bản lĩnh - làm những điều chúng ta phải làm, kể cả khi chúng ta không hề thích những điều đó. *Hãy gác lại những việc nhẹ nhàng và ưu tiên những việc đúng đắn nên làm.* Tôi không nói là anh không nên linh hoạt uyển chuyển. Nếu có tình huống bất ngờ xảy đến, hãy tập trung giải quyết nó bằng mọi giá nếu tại thời điểm xảy ra đó là việc cần được quan tâm nhất. Giống như tôi đã nói khi chúng ta thảo luận về phương pháp quản lý sự thay đổi, mọi nhà lãnh đạo tài ba đều phải có sự linh hoạt nhất định. Nhưng hãy đảm bảo rằng anh tập trung phần lớn thời gian cho những việc xứng đáng và đúng đắn."

"Vậy quay trở lại với *Mô hình Thời gian dành cho Nhà lãnh đạo có tầm nhìn,* tôi chỉ cần viết những thắng lợi trong tuần mà tôi nghĩ ra vào lịch trình làm việc hàng ngày, rồi sau đó phải thật bản lĩnh và tự kỷ luật nghiêm khắc để thực hiện chúng?"

"Đúng mà cũng không đúng."

"Thôi nào, Julian. Tôi đang nói rất nghiêm túc đấy. Tôi thật sự cần hiểu rõ quá trình này. Tôi có cảm giác rằng các bậc hiền triết đã tạo ra một công cụ vô cùng hiệu quả."

"Tôi nói đúng bởi vì anh nhất thiết ghi lại những thắng lợi phải đạt được trong tuần vào lịch trình làm việc. Tôi nói không đúng bởi vì việc ấy thực tế có phần công phu hơn. Tôi gọi kỹ năng đưa

những thắng lợi trong tuần vào lịch công việc hàng ngày là *chiến thuật phong tỏa thời gian.*"

"Nghe thật hấp dẫn", tôi hưởng ứng.

"Đây là một cách hoàn toàn mới giúp anh chắc chắn hoàn thành được những mục tiêu tự đặt ra hàng tuần đúng theo thời gian trên kế hoạch. Đây cũng là một phương pháp tuyệt vời để anh có thể rèn luyện tính tự kỷ luật - một phẩm chất tiên quyết của các nhà lãnh đạo có tầm nhìn - trong trường hợp anh chưa để tâm phát triển tính cách này đúng mức. Chiến thuật phong tỏa thời gian sẽ nâng cao hiệu quả làm việc và cải tiến năng suất làm việc của anh một cách toàn diện. Hầu hết các nhà lãnh đạo đều mắc phải một căn bệnh trầm kha, anh có biết đó là gì không?"

"Tôi không có một chút khái niệm nào cả, Julian."

"Căn bệnh mà tôi nói đến ở đây chính là bệnh 'loãng tập trung' - đây cũng là một trong những căn bệnh nguy hiểm nhất đối với nhân loại. Khi làm loãng sự tập trung của bản thân và cố gắng hoàn thành mọi thứ cho tất cả mọi người, những người lãnh đạo này cuối cùng chẳng làm được việc gì ra hồn. Chính sự loãng tập trung và cố gắng làm quá nhiều thứ theo nhiều hướng khác nhau khiến họ trở thành nạn nhân của những ý định tốt đẹp của mình. Hãy tập trung vào những điều xứng đáng, và chỉ duy nhất những điều đó mới mang lại sự tự do cho vai trò lãnh đạo của anh. Chúng sẽ cho phép anh hoàn thành tất cả những gì anh mong muốn hay mơ ước thực hiện được. Và chiến thuật phong tỏa thời gian sẽ giúp anh làm điều đó."

"Được rồi, vậy tôi phải làm thế nào?"

"Điều đầu tiên anh cần làm là phân bổ các ngày trong tuần để tập trung giải quyết từng việc khác nhau. Phương pháp này giống như anh tạo ra một cái khuôn cho chủ đề công việc của mỗi ngày, rồi sau đó 'đổ' các hoạt động có liên quan vào cái khuôn đó. Làm như vậy anh sẽ không phải mất thời gian loay hoay giữa hàng tá vấn đề khác nhau. Thay vì vậy, anh sẽ chỉ chú tâm vào một lĩnh vực trong một ngày và dồn hết thời gian vào đó. Ví dụ, anh dành ra thứ Hai để tập trung giải quyết những vấn đề hoặc tìm ra kiến giải mới liên quan đến đội ngũ nhân viên. Anh có thể đặt tên cho thứ Hai là Ngày Quản trị Nhân sự. Và sau đó, hãy rà soát để xếp những mục tiêu thắng lợi trong tuần có liên quan đến lĩnh vực này vào thứ Hai. Đừng nghĩ về các vấn đề liên quan đến kinh doanh hay phát triển sản phẩm vào ngày này đấy nhé! Phải thật

tập trung. Sau đó, anh có thể đặt thứ Ba là Ngày Phát triển Kinh doanh. Tương tự, ngày này chỉ dành riêng cho tất cả những hoạt động liên quan đến việc tạo ra cơ hội kinh doanh mới. Thứ Tư có thể là ngày dành cho các vấn đề về tài chính và marketing. Thứ Năm có thể là Ngày Tự do, có nghĩa là anh để ngỏ ngày này để giải quyết mọi phát sinh, hoặc điểm lại tình hình chung của công ty, hoặc đơn giản là sẵn sàng để hỗ trợ cho bất kỳ ai cần đến sự giúp đỡ của anh."

"Vậy còn thứ Sáu thì sao? Tôi nên phân bổ việc gì cho ngày này?"

"Anh có thể dành riêng ngày này cho bất cứ lĩnh vực nào mà anh thấy xứng đáng để đầu tư thời gian vào. Như tôi đã nói, anh phải là người tự thiết kế và điều chỉnh để tạo ra một tuần làm việc phù hợp nhất với mong muốn của anh. *Hãy để thời gian phục vụ thay vì điều khiển anh.* Tuy nhiên, tôi có một gợi ý này, anh hãy dành thứ Sáu như một Ngày Đổi Mới, nghĩa là ngày ấy được dùng riêng cho việc tái tạo năng lượng, bồi thêm sức sống và làm mới lại mình trong vai trò lãnh đạo. Tất cả những mục tiêu thắng lợi trong tuần có liên quan đến vấn đề này sẽ được xếp vào thứ Sáu. Anh có thể dùng thời gian đó để suy nghĩ chiến lược và xác định lại tầm nhìn tương lai của công ty. Anh có thể dành toàn bộ ngày đó để chuẩn bị và lên kế hoạch cho những việc ưu tiên hàng đầu sắp tới. Anh cũng có thể tham gia một hội thảo về nghệ thuật lãnh đạo hoặc học với chuyên gia huấn luyện trong lĩnh vực phát triển bản thân. Hoặc anh có thể dành hẳn một ngày này để đọc tất cả những ấn phẩm mới phát hành anh đã đặt nhưng chưa có thời gian xem đến, hoặc nghiền ngẫm một cuốn sách quản trị đang nổi, biết đâu anh sẽ tìm ra vài ý tưởng để giúp GlobalView phát triển thần tốc hơn. Hoặc anh dành thời gian để trao đổi, thảo luận những ý tưởng mới với ban quản lý trong công ty. Khi nghiêm túc thực hiện phương pháp lãnh đạo thời gian mà tôi vừa chia sẻ, anh cuối cùng cũng có thể biến mọi mục đích ban đầu của mình thành những thành quả thiết thực. Anh bắt đầu nhận ra chiến thuật phong tỏa thời gian nghĩa là gì chưa?"

"Ồ, rồi đấy. Khi áp dụng khái niệm này, thời gian của tôi sẽ tập trung hoàn toàn vào những việc quan trọng. Giống như anh và các nhà tư tưởng vĩ đại đã nói, sự nỗ lực chú tâm và tập trung vào những việc xứng đáng là bí quyết giúp ta hoàn thành được những mục tiêu trọng đại trong cuộc đời. Tôi sẽ không còn bị kéo vào cả tỷ chuyện mỗi ngày và phải giải quyết hàng trăm việc một cách nửa vời. Tôi cũng không cần phải bỏ dở dang những kế hoạch đã bắt đầu để lao sang xử lý những sự cố bất ngờ. Thay vào đó, tôi sẽ có mục tiêu công việc cụ thể cho từng ngày và dành thời gian cho

những hoạt động 'xứng đáng', nhờ đó tôi sẽ nhanh chóng hoàn thành được tầm nhìn đã đặt ra. Hơn nữa, tôi có thể thấy quá trình thực hiện theo mô hình này sẽ giúp tôi có thêm thời gian cho những hoạt động vĩ mô mang tính bao quát, chẳng hạn như việc tư duy chiến lược và liên tục sáng tạo. Tôi thật sự bị ấn tượng và mong chờ để áp dụng phương pháp này."

"Vậy để tôi tóm tắt lại những gì chúng ta đã thảo luận", Julian cắt ngang. *"Mô hình Thời gian dành cho Nhà lãnh đạo có tầm nhìn* bao gồm năm bước tất cả. Trước tiên, anh phải thực hành việc lên kế hoạch hàng tuần, và dành ra một khoảng thời gian nhất định, chẳng hạn như tối Chủ nhật, để xem xét xem những kế hoạch này đã phù hợp với tầm nhìn của anh chưa. Tầm nhìn chính là ngọn hải đăng để dẫn đường và giúp anh không bị lạc lối. Bước thứ hai là điểm lại các mục tiêu chiến thắng của năm, những mục tiêu mà anh đặt ra phải hoàn thành để có thể tiếp tục tiến lên phía trước. Bước thứ ba trong quá trình này là đưa ra một chuỗi mục tiêu thắng lợi trong tuần, hay là các mục tiêu nhỏ cần phải đạt được trong tuần tiếp theo. Sau khi đã xác định được mục tiêu thắng lợi trong tuần, bước thứ tư đòi hỏi anh phải đưa những mục tiêu này vào lịch trình công việc cụ thể trong tuần bằng cách áp dụng chiến lược phong tỏa thời gian. Theo đó, mỗi ngày trong tuần chỉ dành cho một lĩnh vực công việc nhất định. Anh cần lên kế hoạch chi tiết cho các hoạt động nào mỗi ngày và phải đảm bảo việc hoàn thành nó. Sau khi đã áp dụng ba đến bốn tuần, anh sẽ thấy mọi việc khá đơn giản."

"Vậy bước thứ năm là gì?"

"Bước thứ năm được Yogi Raman gọi là 'thường xuyên hồi tưởng'. *Sự hồi tưởng là cội nguồn của sự thông thái,* Peter à. Đừng bao giờ quên điều này. Và khi có sự thông thái, anh sẽ đưa ra những quyết định sáng suốt hơn, và từ đó mang lại một cuộc sống chất lượng và giá trị hơn, cả trong sự nghiệp lẫn đời sống cá nhân. Vào mỗi tối Chủ nhật, khi anh đang lập kế hoạch công việc cho tuần tới, hãy dành ra vài phút để suy ngẫm về một tuần vừa qua của anh. Anh có thực hiện mọi việc theo kế hoạch đã định không? Nếu câu trả lời là không, thì lý do là gì? Nếu có thể quay ngược thời gian trở về tuần trước thì có chuyện gì anh muốn làm khác đi? Anh đã thật sự 'tập trung vào những thứ xứng đáng' chưa? Nhận thức sẽ quyết định thay đổi, và nếu không nhận thức được những gì đang làm, anh sẽ không bao giờ nhìn ra có những việc đáng được quan tâm hơn. Bằng cách hồi tưởng lại những chuyện đã trải qua trong một tuần, anh không những làm việc hiệu quả hơn trong tuần kế tiếp, mà còn thấu hiểu bản thân mình hơn nữa."

“Không phải đa số mọi người đều hiểu bản thân mình nhất rồi sao?”

“Không hề. Rất nhiều người còn mù mờ về khả năng cũng như nhược điểm của chính mình. Kết quả là họ liên tục lặp lại những sai lầm cố hữu trong suốt cuộc đời. Khi dành thời gian mỗi tuần để chiêm nghiệm lại sự lãnh đạo và cách sống của bản thân, anh có thể đưa ra những điều chỉnh kịp thời mỗi tuần, để có thể tiếp tục trưởng thành và hoàn thiện bản thân trong vai trò lãnh đạo cũng như trong tư cách cá nhân. Hãy nhớ này, anh bạn, không có gì xấu khi phạm sai lầm cả. Sai lầm cho chúng ta trưởng thành hơn và trở nên khôn ngoan hơn. Nhưng nếu anh liên tục phạm phải những sai lầm giống nhau, thì chắc chắn là có vấn đề. Điều đó thể hiện rõ ràng là anh thiếu sự khôn ngoan. Thay vào đó, *hãy bắt đầu dùng những sai lầm trong quá khứ làm đòn bẩy cho sự thành công trong tương lai.* Đây là một trong những năng lực tuyệt vời nhất của các nhà lãnh đạo có tầm nhìn. Và đây cũng chính là một trong những nền tảng quan trọng để sống một cuộc đời hữu ích. Việc thường xuyên hồi tưởng sẽ giúp anh rèn luyện thói quen này. Như Seneca từng nói, ‘Chỉ cần bạn vẫn đang sống, hãy tiếp tục học cách để sống’.”

Lúc này, bóng đêm đã phủ kín bầu trời và xung quanh chỉ còn nghe văng vẳng tiếng ếch và dế kêu. Tôi đã có một buổi tối tuyệt vời cùng Julian. Hai người bạn cũ, ngồi lặng yên ngắm bầu trời đầy sao, tận hưởng niềm vui được cùng nhau chia sẻ và suy ngẫm về những vấn đề trọng đại trong nghệ thuật lãnh đạo và cuộc sống. Chính tôi cũng không hiểu tại sao trước đây mình chưa từng nghĩ đến những điều này. Có thật là do tôi quá bận rộn đến mức chẳng có thời gian để nghĩ về những vấn đề có tầm ảnh hưởng quan trọng như vậy không?

Trong những tuần lễ từ khi Julian đột ngột xuất hiện ở vườn hoa hồng bên ngoài phòng làm việc của tôi cho tới giờ, GlobalView đã có những thay đổi to lớn. Vốn tri thức về nghệ thuật lãnh đạo của anh ấy đã thức tỉnh tôi và chỉ cho tôi đâu là con đường phải đi nếu tôi muốn đưa GlobalView vươn lên đẳng cấp toàn cầu. Tôi đã vận dụng nhiều bài học và triết lý của Julian vào thực tiễn, và tôi cũng đã huấn luyện toàn bộ đội ngũ quản lý của mình về những nguyên tắc lãnh đạo mà tôi học được từ Julian cho đến thời điểm hiện tại. Những thay đổi mà tôi chứng kiến chẳng khác gì một phép màu.

Mọi người đều ngây ngất bởi sự hưng phấn mới mẻ này. Họ được truyền cảm hứng bởi tầm nhìn tương lai mà tôi chia sẻ và tin rằng

mình là một phần không thể thiếu của một tập thể đang tạo ra những giá trị mang ý nghĩa lớn lao. Tôi nghe được vài nhân viên kháo với nhau rằng lần đầu tiên trong bao nhiêu năm qua, họ được ai đó lắng nghe và những tâm tư, nguyện vọng của họ được thấu hiểu. Chương trình khen thưởng và công nhận mới được ban hành thực sự là một 'cú hích' không thua gì Ngày-Điên-Rồ đầu tiên của chúng tôi. Giờ đây, chúng tôi đã nắm tay nhau đoàn kết để đối mặt và kiểm soát sự thay đổi và biến chúng thành lợi thế của công ty.

Sau giai đoạn tự xét bản thân một cách nghiêm túc, bản thân tôi cũng đã có sự tiến bộ đáng kể. Nhờ những tri thức mà Julian đã mang đến trong đời tôi, tôi mới nhận ra vai trò lãnh đạo của mình thực chất là 'giải phóng sức mạnh của mọi người' và cho họ tự do phát huy toàn bộ khả năng để cùng nhau biến những ước mơ dành cho GlobalView thành hiện thực. Lần đầu tiên trong cuộc đời, tôi biết đề cao tầm quan trọng của việc 'giữ lời hứa', 'lắng nghe tích cực', 'biết cảm thông', và trở nên 'trung thực tuyệt đối' - đúng theo tên gọi mà Julian yêu thích. Và tôi bắt đầu nỗ lực nhiều hơn để kiểm soát tính nóng nảy của mình. Tin tôi đi, tất cả những cố gắng này đã tạo ra sự khác biệt không thể tin được. Vợ tôi, Samantha, là người nhận ra rõ nhất những thay đổi ở tôi. Julian đã hoàn toàn đúng khi nói rằng tôi phải ngừng việc đổ lỗi cho người khác trước các rắc rối mà công ty vướng phải, mà ngược lại, tôi phải nhận lấy toàn bộ trách nhiệm về mình. Giống như anh ấy đã nói, "Người lãnh đạo tài ba sẽ có được một đội ngũ trung thành".

Tinh thần làm việc tăng đột biến, sự trung thành và tận tụy quay trở lại; năng suất lao động của mọi người tăng cao hơn bao giờ hết. Họ bắt đầu nói về công ty như thể họ cũng có phần sở hữu trong đó, như thể họ đang đầu tư cho sự thành công của công ty, và như thể họ đang làm việc cho chính mình. Tôi thích điều này. Chúng tôi đã khởi động một chương trình tiếp nhận ý kiến mới, cho phép nhân viên gửi cho ban quản lý những ý tưởng cải tiến quy trình làm việc ở GlobalView thông qua e-mail. Chương trình này đã mang đến những sáng kiến tuyệt vời giúp chúng tôi tiết kiệm được chi phí, nâng cao hiệu quả công việc, phục vụ khách hàng tốt hơn và tiến gần tới tầm nhìn tương lai đã đề ra hơn. Và hãy yên tâm là những nhân viên đưa ra các ý tưởng tuyệt vời này đều được công nhận và khen thưởng xứng đáng. Quả thật, những tri thức quý báu mà các hiền triết trên dãy Hy Mã Lạp Sơn đã chia sẻ với Julian đã mang lại kỳ tích cho GlobalView.

"Tại sao anh cứ dõi theo ngôi sao đó vậy, Julian?", tôi lên tiếng hỏi khi Julian lại bắt đầu ngẩn người nhìn vào ngôi sao sáng nhất trên

bầu trời. “Anh đã nói sẽ cho tôi biết lý do mà.”

“Tôi sẽ nói, nhưng chưa phải bây giờ. Thời điểm sẽ đến sớm thôi, vì chúng ta đã tìm hiểu gần trọn vẹn hệ thống lãnh đạo dành cho các nhà lãnh đạo có tầm nhìn của Yogi Raman. Giờ đây, tôi chỉ có thể nói rằng ngôi sao đó đã bầu bạn với tôi từ lâu rồi. Anh biết đấy, cuộc đời tôi đã trải qua nhiều biến cố thăng trầm, đặc biệt là những năm về sau này với cơn bạo bệnh và tất cả những chuyện theo sau đó. Rời bỏ thế giới hiện đại là một bước đi quan trọng trong đức tin của tôi và tôi đã bỏ lại sau lưng rất nhiều thứ.”

“Chẳng hạn như chiếc Ferrari huyền thoại”, tôi pha trò.

“Chẳng hạn như chiếc Ferrari”, Julian đồng tình. “Và ngôi sao kia đã giúp tôi trên suốt chặng đường đó.”

Tôi vẫn không tài nào hiểu được những gì Julian vừa nói, nhưng cảm nhận được sự miễn cưỡng của anh khi chia sẻ về mối quan hệ với ngôi sao kỳ lạ kia, tôi quyết định bỏ qua câu chuyện này.

Tối hôm đó, khi lên giường nằm và ôm Samantha trong tay, tâm trí tôi vẫn miên man suy nghĩ về Julian. Một siêu sao trong giới doanh nhân, người đã từng bước qua lằn ranh sinh tử. Anh đã từ bỏ mọi thứ có trong tay và dấn thân vào hành trình tìm kiếm sự thông thái mà anh biết rõ mình chưa có được. Người đàn ông ấy đã đơn độc rong ruổi khắp Ấn Độ, mạo hiểm chinh phục đỉnh Hy Mã Lạp Sơn cho tới khi tìm ra cội nguồn của vốn tri thức mà anh đang tìm kiếm. Và khi những hiền triết của Sivana ban cho anh bí quyết duy trì thanh xuân và hạnh phúc, họ cũng chia sẻ với anh những nguyên tắc quý giá về nghệ thuật lãnh đạo. Cú lột xác mà anh trải qua quả là một phép màu. Và giờ đây, tôi cũng nhận thấy rằng sự thay đổi đang diễn ra với bản thân mình cũng kỳ diệu không kém.

Tôi với tay qua chiếc bàn nhỏ đặt bên cạnh giường ngủ và bấm công tắc bật chiếc đèn ngủ lên. Tôi nhìn chăm chú vào một vật nhỏ đặt cẩn thận kế bên cặp mắt kính của mình. Một vật làm bằng gỗ mà Julian đã trao cho tôi, trước khi tôi chào tạm biệt anh tại căn cứ quân sự ấy. Đây là mảnh ghép tiếp trong bức tranh ghép đang dần hiện rõ từ lúc chúng tôi bắt đầu gặp lại nhau. Và lần này cũng vậy, tôi không thể nhìn ra những hoa văn nhạt màu trên đó. Và như thường lệ, mảnh ghép được khắc một dòng chỉ dẫn. Câu chỉ dẫn ấy ghi, *Nguyên tắc thứ sáu: Lãnh đạo bản thân.*

Tóm tắt kiến thức Chương 9

Nguyên tắc

Thông tin cốt lõi

Nguyên tắc trong Hiệu quả cá nhân

Bài học

- Bí quyết để đạt hiệu quả cá nhân là sự tập trung vào mục tiêu đã đề ra.
- Nghệ thuật để làm tốt mọi việc chính là biết những việc gì nên bỏ dở.
- Nếu anh không dẫn dắt được thời gian của chính mình, nó sẽ dẫn dắt anh.
- Nếu anh không đưa các ưu tiên hàng đầu của mình vào kế hoạch, thì quỹ thời gian của anh chỉ dành cho những việc ưu tiên của người khác.

Thực hành

- Mô hình Thời gian dành cho Nhà lãnh đạo có tầm nhìn™.
- Chiến thuật phong tỏa thời gian™.

Trích dẫn cần ghi nhớ

Đừng bao giờ quên tầm quan trọng của từng ngày trong cuộc đời này. Cách anh sống một ngày cũng là cách anh sống cuộc đời mình. Vì vậy đừng phung phí dù chỉ một ngày. Quá khứ đã là lịch sử và tương lai chỉ là một viễn cảnh tưởng tượng. Chỉ có hôm nay, thời khắc hiện tại này, mới thật sự là tất cả những gì anh có.

Nguyên tắc thứ sáu
LÃNH ĐẠO BẢN THÂN

Chương 10
Nguyên tắc về nghệ thuật tự lãnh đạo

Vượt trội hơn người khác chẳng có gì đáng quý.

Điều đáng quý thật sự nằm ở việc tốt hơn chính mình của ngày hôm qua.

Ngạn ngữ Ấn Độ

Percival là đỉnh núi cao nhất vùng. Các nhà leo núi và những người ưa mạo hiểm từ khắp nơi đổ về để chinh phục sườn núi phía Bắc của ngọn núi này - vốn là một trong những địa hình leo núi hiểm trở nhất trong toàn khu vực. Vài năm trước, con trai một người đồng nghiệp của tôi đã bỏ mạng khi cố gắng chinh phục đỉnh núi này. Thi thể của cậu bé và bảy thành viên khác trong đoàn được tìm thấy ở vị trí cách đỉnh núi hơn sáu mươi mét trong tình trạng đông cứng. Có nghĩ thế nào tôi cũng không thể hiểu nổi vì sao Julian lại muốn gặp tôi tại nơi này.

Trong lúc lái xe men theo con đường cao tốc quanh co dẫn đến khu vực gần chân núi, nơi các du khách và những người đi bộ leo núi thường lui tới, tôi chợt nhận ra mình đã hoàn toàn tin tưởng vào những buổi học thường xuyên cùng Julian. Mỗi buổi gặp mặt của chúng tôi không chỉ đơn thuần là sự chia sẻ nguồn tri thức phong phú về nghệ thuật lãnh đạo và những bài học giá trị để tạo ra sự thay đổi toàn diện cho doanh nghiệp, mà còn là những chuyến thám hiểm nho nhỏ đưa tôi ra khỏi "vùng an toàn" của mình - theo ngôn ngữ của Julian - để bước vào những con đường mới trong cách tư duy và hành động. Tôi có cảm giác anh ấy sẽ không lưu lại ở một nơi quá lâu, bởi tôi biết anh đã nguyện sẽ lan truyền những triết lý của các hiền triết đến mọi ngõ ngách trong

thế giới của chúng tôi. Và tôi biết khi anh ấy rời đi, tôi sẽ nhớ anh lắm.

Khi lái xe đến chân núi, lúc này đã rất náo nhiệt bởi biển người từ khắp nơi trên thế giới tụ tập về trong một ngày đẹp trời thế này, tôi nhận ra Julian. Khác với lần trước, hôm nay anh quay lại với chiếc áo choàng đỏ truyền thống của thầy tu và chân đi đôi xăng-đan đã sờn cũ. Như thường lệ, khuôn mặt anh tỏa ra một nguồn sinh khí tươi mới và sự khỏe mạnh dồi dào. Cũng như những lần gặp trước, trên khuôn mặt ấy luôn nở nụ cười. Đến tận bây giờ, tôi vẫn thấy khó mà tin được người đàn ông trẻ trung trước mặt mình đây chính là Julian Mantle, một kẻ từng rượu chè bê tha, ăn chơi trác táng, kẻ đã gục ngã vì một cơn đau tim nghiêm trọng ngay giữa phiên tòa chật kín người.

"Chào Peter!", Julian nói với giọng hồ hởi quen thuộc. "Thật là một ngày đẹp trời", anh ấy nói thêm rồi hít một hơi thật sâu làn không khí trong lành vào lồng ngực. "Nó khiến tôi tưởng như mình đã trở về dãy Hy Mã Lạp Sơn cùng với Yogi Raman và những người thầy thông thái khác."

"Anh có nhớ họ không?"

"Rất nhiều là đằng khác. Họ là những người tử tế và rộng rãi nhất mà tôi từng gặp trên đời. Họ đối xử với tôi như một thành viên trong gia đình nhỏ của họ và tôi cũng cảm thấy họ như những người thân trong gia đình mình. Những tháng ngày sống trong vùng đất thiên nhiên của cái đẹp, sự bình yên và tri thức ấy là khoảng thời gian tuyệt vời nhất trong đời tôi. Dù vậy, tôi đã có lời hứa với họ và tôi muốn hoàn thành lời hứa đó. Tôi có nghĩa vụ phải thực hiện và sẽ dành trọn phần đời còn lại để lan truyền những bài học của họ về nghệ thuật lãnh đạo trong công việc và cuộc sống, tôi muốn bảo đảm rằng thông điệp giá trị từ ngàn xưa đó sẽ đến với tất cả những ai đang gặp khó khăn và cần đến nó.

"Tôi có thể hỏi anh điều này không?"

"Anh cứ hỏi đi", Julian đáp khi chúng tôi tản bộ đến quầy mua vé cáp treo để lên núi.

"Tại sao chúng ta phải đi lên đó?", tôi vừa hỏi vừa ngửa đầu ra sau hết cỡ, cố nhìn lên đỉnh núi.

"Bởi vì có một bài học rất hữu ích về nghệ thuật lãnh đạo tôi muốn chia sẻ với anh. Và đó là địa điểm lý tưởng cho bài học này."

Trong suốt đoạn đường ngồi trong cáp treo lên tới đỉnh núi, chúng tôi không nói với nhau một lời nào. Choáng ngợp trước khung cảnh thiên nhiên hùng vĩ, chúng tôi chỉ có thể lặng im để chiêm ngưỡng thật trọn vẹn những cảnh đẹp hiện ra trước mắt. Với niềm vui sướng khi được đắm mình trong quà tặng diệu kỳ của thiên nhiên, tôi tự hỏi vì sao tôi lại không rời bỏ căn phòng làm việc với toàn bộ nội thất bằng gỗ thông của mình thường xuyên hơn, để về với thiên nhiên và tận hưởng những niềm vui giản dị trong cuộc sống. Ít nhất thì tôi cũng có thể đưa Samantha và bọn trẻ lên đây vào dịp cuối tuần. Tôi thật sự nên dành nhiều thời gian hơn cho họ. Tôi biết chắc rằng những hoạt động ngoài trời này sẽ mang đến cho tôi một cái nhìn mới mẻ và nhạy bén hơn trong công việc hàng ngày cùng một nguồn năng lượng dồi dào cho suốt các tuần làm việc.

Sau khoảng nửa tiếng di chuyển dần lên cao, cáp treo đột ngột dừng lại và một giọng nói vang lên từ hệ thống chỉ dẫn yêu cầu chúng tôi "rời cáp", một từ mà trước giờ tôi chưa từng nghe và cầu xin sẽ không bao giờ phải nghe lần nữa. Julian tỏ ra rất thông thạo khu vực này, anh dẫn tôi men theo một con đường mòn phủ đầy tuyết trắng mà hai bên đường chỉ có sợi dây thừng dày để bám vào. Tôi yên lặng theo sau anh bạn của mình, đặt tất cả niềm tin vào anh ấy, người mà tôi biết sẽ luôn ưu tiên quan tâm đến sự an toàn của tôi. Cuối cùng, chúng tôi cũng lên đến nơi cần đến. Trước mắt tôi hiện ra một cảnh tượng mà tôi chưa từng thấy trong đời.

Từ đỉnh núi đang đứng, chúng tôi có thể nhìn thấy toàn bộ khung cảnh khu vực bên dưới và cả mấy rặng núi nhỏ xung quanh ẩn hiện trong những làn mây trắng đang bồng bềnh trôi giữa nền trời trong vắt. Tôi ước gì Samantha và bọn trẻ đang ở bên mình lúc này. Chắc chắn họ sẽ kinh ngạc không thốt nên lời trước khung cảnh kỳ vĩ nơi đây. Tôi cảm thấy một sự bình yên sâu lắng khi đứng trên vùng đất thần tiên này và tôi chia sẻ cảm xúc đó với anh bạn đồng hành trẻ trung của mình.

"Tôi hiểu anh muốn nói gì, bạn thân mến. Tôi rất hiểu."

Sau một vài phút chìm đắm trong khung cảnh trước mắt, Julian bắt đầu bài học của mình.

"*Nguyên tắc thứ sáu* là một nguyên tắc cực kỳ quan trọng, Peter à, nó đòi hỏi những nhà lãnh đạo có tầm nhìn phải thực hành hàng ngày. Nếu không làm được điều đó, hoặc chỉ cần xao nhãng một vài ngày thôi, tầm nhìn của họ sẽ bị thu hẹp lại và họ sẽ đánh mất phần lớn hiệu quả công việc của mình."

“Chính xác thì Lãnh đạo bản thân nghĩa là gì?”, tôi vừa hỏi vừa rút ra mảnh ghép thứ sáu từ túi chiếc áo trượt tuyết mỏng mà tôi đã đặc biệt mặc cho dịp này.

“Nguyên tắc thứ sáu là nguyên tắc về nghệ thuật tự lãnh đạo. Đáng buồn thay, đây là nguyên tắc thường bị những người lãnh đạo bỏ qua nhất. Nhưng nguyên tắc này cũng chính là nền tảng khởi đầu cho tất cả những thành công trong sự nghiệp và cuộc sống.”

“Tự lãnh đạo có giống như tự cải tiến không?”

“Tự lãnh đạo còn mang ý nghĩa rộng lớn hơn thế. Như anh đã biết, Ngài Edmund Hillary là người đầu tiên chinh phục đỉnh núi Everest, và ông ấy đã hiểu rất đúng khái niệm này khi nói rằng, ‘Chúng ta không phải chinh phục ngọn núi, mà đang chinh phục chính mình’. Đây chính là bản chất của nghệ thuật tự lãnh đạo - tất cả ý nghĩa của nguyên tắc này là chinh phục và làm chủ chính mình.”

“Rất thú vị.”

“Hầu hết các nhà lãnh đạo đều tin rằng tính hiệu quả và ưu việt đều đến từ các yếu tố ngoại vi, như một lực lượng lao động chuyên nghiệp, hay sự ứng dụng các công nghệ tiên tiến nhất. Nhưng chân lý thật sự của vấn đề này là - điều mà những nhà lãnh đạo tài ba đã nhận ra sau bao thế kỷ - sự thành công bắt nguồn từ yếu tố nội tại. Sự xuất sắc ưu việt phải bắt đầu từ bên trong. Sự lãnh đạo trong thị trường phải đi từ khả năng tự lãnh đạo chính mình.”

Sau khi hít một hơi sâu làn không khí mát lạnh trên núi, Julian tiếp tục, “Anh thấy đấy, Peter, làm sao anh có thể dẫn dắt một tổ chức nếu anh không biết cách dẫn dắt bản thân mình? Làm sao anh có thể huấn luyện đội ngũ nhân viên nếu anh chưa thuần thục kỹ năng tự rèn luyện và đào tạo mình? Và làm sao anh có thể quản lý được người khác nếu anh không bao giờ tinh luyện kỹ năng quản lý chính mình?”

“Cha tôi từng nói, ‘Nếu con không cảm thấy hài lòng về bản thân, con không thể làm điều gì đó tốt’.”

“Chính xác. Goethe từng có một phát biểu tương tự, ‘Trước khi có thể làm được điều gì đó, bạn phải là điều gì đó tương xứng’. Anh không thể trở thành một nhà lãnh đạo truyền cảm hứng cho mọi người nếu anh thức dậy mỗi sáng với tâm trạng chán chường và tuyệt vọng. Anh không thể dẫn đường đưa mọi người đến đỉnh vinh quang nếu anh không đủ năng lượng để tiến bước. Anh

không thể chạm đến trái tim và tiếp lửa cho họ nếu anh vẫn tiếp tục la hét và nạt nộ họ suốt ngày. Hãy nhớ điều này, trước khi anh có thể quý mến một ai khác, anh phải biết yêu quý bản thân mình. Sự thành công bên ngoài bắt nguồn từ bên trong."

"Nó cũng giống như câu chuyện cũ mà một giáo sư tôi rất quý trọng từng kể lúc tôi còn học ở trường luật", Julian nói thêm. "Một buổi tối, người cha đang đọc báo thư giãn sau một ngày mệt nhoài với công việc. Lúc này, cậu con trai cứ quấn lấy cha và ra sức nài nỉ cha chơi với mình. Cuối cùng, quá mệt mỏi, người cha xé bức ảnh chụp quả địa cầu trên báo ra làm nhiều mảnh nhỏ, đưa cho con trai rồi nói, 'Này con trai, hãy xếp chúng lại thành hình dạng như ban đầu', với hy vọng cậu bé sẽ bận rộn đủ lâu để ông ta đọc xong tờ báo. Nhưng điều khiến ông kinh ngạc là cậu bé đã nhanh chóng ghép lại bức ảnh hoàn chỉnh chỉ trong vòng một phút. Người cha giật mình và hỏi con trai đã làm cách nào để hoàn thành công việc nhanh chóng như vậy. Cậu con trai mỉm cười đáp, 'Cha xem này, mặt sau của quả địa cầu là một bức hình người, và con chỉ cần sắp xếp lại thành hình người ban đầu, thì quả địa cầu cũng được sắp lại thôi'."

"Vậy bài học ở đây là, sự thành công bên ngoài thật sự bắt nguồn từ bên trong. Mọi thứ đều bắt đầu bằng việc tôi phải tự chủ được bản thân. Một khi làm được như vậy, thế giới của tôi sẽ tốt đẹp lên, đúng không?"

"Đúng vậy, Peter, hoàn toàn chính xác."

"Ý anh là tôi nên xem việc tự chủ bản thân là một trong những mục tiêu hàng đầu?"

"Hãy coi đó là một lời tuyên thệ thì đúng hơn."

"Khác nhau ở chỗ nào?"

"Mục tiêu là cái mà anh nhắm đến, một định hướng tích cực mà anh lên kế hoạch sẽ đạt được trong tương lai. Tôi đã nhận ra từ các bậc hiền triết rằng lời tuyên thệ có ý nghĩa sâu xa hơn nhiều. Khi tuyên thệ có nghĩa là anh cam kết sẽ giữ đúng lời hứa mà anh đã đưa ra. Thất bại đơn giản không phải là một lựa chọn. Tuyên thệ đồng nghĩa với việc anh không chấp nhận thất bại."

"Việc tự lãnh đạo thật sự quan trọng như vậy sao?"

"Tất nhiên. Tất cả những nhà tư tưởng vĩ đại đều hiểu rõ chân lý này. Seneca từng nói 'Làm chủ bản thân mình chính là thành

công lớn nhất của con người', trong khi Khổng Tử cho rằng, 'Người tài giỏi thì không ngừng rèn luyện bản thân', James Allen nhận xét, 'Thành công hay thất bại đều do chính mình mà ra', và bậc thầy dụng binh ở Trung Quốc vào thế kỷ thứ sáu Tôn Tử đã nói, 'Không để bại là do mình'. Ngay cả triết gia hiện đại Peter Drucker cũng cho rằng, 'Sự tự thân phát triển của một người chỉ huy có năng lực là điều cốt lõi cho sự phát triển của một tổ chức, dù trong kinh doanh, ủy ban chính phủ, phòng nghiên cứu, bệnh viện hay quân đội. Đó chính là cách định hướng sự vận hành của một tổ chức.'

Như anh thấy đấy, một trong những chân lý cổ xưa nhất của loài người còn tồn tại đến nay đó là, chúng ta nhìn thế giới qua lăng kính của riêng mình. Bằng cách hoàn thiện, rèn luyện và xác định rõ chúng ta là ai, chúng ta sẽ nhìn thế giới ở góc độ bao quát và tốt đẹp nhất. Khi làm chủ được chính mình, chúng ta sẽ nhìn ra thế giới và nhận thấy vô số cơ hội và những tiềm năng to lớn của nó, giống như ta đứng ở đỉnh của ngọn núi này nhìn xuống vạn vật xung quanh, chứ không phải từ chân núi nhìn lên. Hãy cam kết sẽ đưa bản thân đạt tới đẳng cấp ưu việt. Hãy nâng cao tiêu chuẩn mà anh tự đặt ra cho mình. Hãy phấn đấu để hoàn thành mọi việc thật xuất sắc. *Phải nhớ rằng, nếu anh chấp nhận kết quả của những việc nhỏ ở mức tạm được thì anh cũng sẽ bắt đầu chấp nhận kết quả tạm được trong những vấn đề quan trọng. Bất kỳ thứ gì không xuất phát từ chủ đích đạt hiệu suất cá nhân cao nhất sẽ vô tình làm giảm hiệu suất cá nhân.*"

Tôi phóng tầm mắt nhìn về phía chân trời, trong khi tâm trí vẫn đang tiếp thu vốn tri thức uyên thâm về nghệ thuật lãnh đạo mà Julian vừa chia sẻ. Tôi chưa bao giờ dành thời gian để nghĩ về việc "tự cải thiện". Tôi vẫn hay thấy các doanh nhân khác dành thời gian đọc những quyển sách về chủ đề phát triển bản thân trên những chuyến bay công tác thường xuyên. Những lúc như vậy tôi thường tự nghĩ, "Ơn trời, mình không đến mức như họ", vì cho rằng họ đang phải đối mặt với những khủng hoảng trong cuộc sống hay công việc. Giờ đây tôi mới nhận ra một điều, người khôn ngoan có thể quản lý người khác hiệu quả, còn người thông thái sẽ biết làm chủ chính mình. Điều quan trọng nhất mà mọi nhà lãnh đạo cần làm trước khi muốn cải tiến tổ chức của mình đó là cải thiện bản thân họ. Cha tôi đã đúng. Nếu bạn không cảm thấy hài lòng về bản thân, bạn không thể làm điều gì đó tốt. Bạn không thể làm những điều vĩ đại nếu không có những suy nghĩ lớn. Tôi phải đưa ra một lời tuyên thệ, như Julian đã đề nghị, nghiêm túc rèn luyện và phát triển bản thân để có thể đạt được tất cả những điều mình mong muốn. Tôi phải tập trung vào những thứ xứng đáng

và dành thời gian để nâng đời sống tinh thần của mình lên một tầm cao mới.

“Giờ thì anh đã hiểu lý do tôi phải đưa anh lên tận trên đỉnh núi này chưa? Để có thể lãnh đạo người khác, anh phải thật sự lãnh đạo được chính mình,” Julian nói. “Anh phải tự vượt qua những ngọn núi bên trong bản thân mình để leo lên đến đỉnh, và như thế anh sẽ chinh phục được bản thân. Anh phải dừng việc bào chữa cho những kết quả không như ý và gánh vác trách nhiệm tạo ra sự thay đổi. Những lãnh đạo tài giỏi không có thói quen viện cớ.”

“Anh có thể nói rõ hơn không?”, tôi thắc mắc.

“Là một luật sư từng tham gia nhiều vụ tố tụng, tôi đã có cơ hội thẩm vấn hàng ngàn nhân chứng trong các phiên tòa suốt sự nghiệp của mình. Cho dù có cảm thấy cắn rứt và hổ thẹn bao nhiêu, tất cả họ đều có một điểm chung. Họ đều tìm lý do thoái thác trách nhiệm và đổ lỗi cho người khác. Chưa một lần nào họ dám thừa nhận ngắn gọn và rành mạch rằng, ‘Tất cả là lỗi của tôi. Tôi đã sai rồi. Tôi thật sự xin lỗi vì điều đó’.”

“Tất cả họ đều viện cớ và đổ lỗi.”

“Đúng vậy. Nhưng những nhà lãnh đạo có tầm nhìn lại khác, họ làm chủ bản thân và vận mệnh của chính mình. Họ biết rằng nếu có vấn đề xảy ra với tinh thần làm việc trong công ty, thì đó là do cách lãnh đạo của họ có vấn đề. Họ hiểu rằng nếu các mối quan hệ trở nên thờ ơ và lạnh nhạt, thì điều đó chắc hẳn bắt nguồn từ chính sự vô tâm của họ. Họ ý thức rất rõ nếu những thành tựu cá nhân của họ không được xuất sắc, điều đó đồng nghĩa với việc tư duy và hành động của họ vẫn còn nhiều yếu kém. Đó là lý do tại sao tôi nói những nhà lãnh đạo xuất chúng đều không viện cớ. Họ đủ mạnh mẽ để hiểu rằng chỉ có họ mới quyết định được tương lai của mình và cuộc sống ở bên ngoài được định hình bằng chính đời sống bên trong của họ.”

Julian hào hứng nói tiếp, “Nó cũng giống như việc chinh phục được một đỉnh núi cao. Quá trình vượt lên chính mình chính là quá trình thấu hiểu bản thân. Càng ý thức được bản thân mình là ai và vai trò của mình là gì trong cương vị một con người, một người lao động và một nhà lãnh đạo, anh sẽ càng đóng góp được nhiều hơn cho thế giới xung quanh. Điều đáng buồn nhất mà tôi từng thấy là một người không thể xác định được bản thân mình, không có một chút khái niệm gì về những điều mình có thể đạt được nếu thật sự can đảm để giải phóng tất cả tiềm năng bên

trong theo nguyên tắc tự chủ bản thân. Có rất nhiều người chưa sống đúng với những khả năng thật sự của mình. Thật ra, điều tôi muốn nhắn nhủ rất đơn giản: *Sự nghiệp lãnh đạo bên ngoài bắt nguồn từ việc lãnh đạo cuộc sống của chính mình".*

Nói rồi Julian rảo bước về phía chiếc ghế gỗ dài đặt gần đó và ngồi xuống. Anh nhắm mắt lại và một lần nữa hít thở sâu bầu không khí mát lạnh và trong lành trên ngọn núi tuyệt đẹp này, tận hưởng một phút nghỉ ngơi trước khi tiếp tục hăng say chia sẻ về giá trị của nghệ thuật tự lãnh đạo.

"Anh biết đấy, Peter, tôi thật sự rất thích nơi này. Kể từ khi trở về từ dãy Hy Mã Lạp Sơn, tôi đã lên đây khoảng năm mươi lần. Bầu không khí ở đây giúp đầu óc tôi luôn tỉnh táo. Cuộc sống bên các vị hiền triết quá đỗi tĩnh lặng và an yên. Giờ đây khi trở về với cuộc sống hiện đại, phải thừa nhận rằng tôi đã phải liên tục cố gắng để không bị cuốn vào cái guồng quay điên cuồng đang đeo bám xã hội của chúng ta."

"Tôi cũng có cảm giác tương tự", tôi đồng cảm trả lời. "Ý tôi là, tốc độ công việc ở văn phòng thật kinh khủng. Ngày nào tôi cũng như một kẻ phát rồ. Anh có biết, Arielle, trợ lý của tôi, thậm chí đã sắp xếp các cuộc hẹn vào lịch làm việc của tôi cho mười ba tháng sắp tới rồi không? Số người phải gặp gỡ và khối lượng công việc phải giải quyết nhiều không thể tin được. Dù *Mô hình Thời gian dành cho Nhà lãnh đạo có tầm nhìn* mà anh chia sẻ đã bắt đầu giúp tôi có thời gian để tập trung vào những việc xứng đáng hơn, tôi vẫn cảm thấy rất căng thẳng."

"Tôi sẽ tiếp tục với điều anh vừa nói bằng việc chia sẻ quy tắc đầu tiên trong 'Năm quy tắc cổ xưa trong nghệ thuật tự lãnh đạo'. Những quy tắc này là tinh hoa trí tuệ từ ngàn xưa mà Yogi Raman đã truyền thụ cho tôi để tôi biết cách tự chủ bản thân mình. Nếu anh biết cách áp dụng vào thực tiễn thì đây chính là những phương pháp thực hành tốt nhất để đạt được sự ưu việt cũng như làm chủ được chính mình. Yogi Raman đã chứng kiến tình trạng thê thảm của tôi lúc tôi mới đặt chân lên dãy Hy Mã Lạp Sơn, khi đó tôi vẫn đang trong quá trình hồi phục sau cơn đau tim thập tử nhất sinh. Vì vậy, ông ấy đã chủ động dạy tôi một chuỗi những triết lý và phương pháp để khôi phục toàn bộ thể giới bên trong tôi về trạng thái lành lặn và khỏe mạnh. Tôi chỉ có thể nói đơn giản thế này, các chiến lược do Yogi Raman dạy mang đến những thay đổi giống như kỳ tích vậy. Cảm giác yên bình - điều mà tôi đánh mất từ khi trở thành siêu sao trong lĩnh vực của mình - đã quay trở về. Tôi dần dần chế ngự được sự lo lắng đã đeo bám mình

suốt bao năm qua. Năng lượng trong tôi tăng vượt trội. Tôi bắt đầu có lại cảm giác như trước đây, khi còn là một sinh viên mẫu mực điển hình của trường Luật Harvard. Tôi đã xóa tan mọi dấu ấn thời gian trên dung mạo của mình."

Tôi mỉm cười nhận xét, "Tôi không đùa đâu. Nhưng hôm nhìn thấy anh đứng trong khu vườn hồng, tôi còn tưởng là một đứa trẻ nghịch ngợm nào kia. Cú lột xác toàn diện của anh thật đáng kinh ngạc. Tôi rất muốn biết anh đã làm điều đó như thế nào. Vậy quy tắc đầu tiên của nghệ thuật tự lãnh đạo là gì?".

"Đó là *Quy tắc Làm mới bản thân.* Tất cả những nhà lãnh đạo tài giỏi phải thường xuyên đổi mới bản thân. Họ dành thời gian để tái tạo sức sống cho cơ thể và tiếp thêm năng lượng cho tinh thần. Anh thấy đấy, trong thời đại thông tin hỗn loạn như hiện nay, các nhà lãnh đạo và quản lý buộc phải làm được nhiều thứ hơn với nguồn tài nguyên hạn chế, họ phải làm việc thông minh hơn, nhanh chóng hơn và cật lực hơn nữa. Tốc độ làm việc điên cuồng mà anh cố gắng duy trì để có thể bắt kịp thị trường cạnh tranh khốc liệt ngoài kia đã để lại hậu quả nặng nề trong cách anh suy nghĩ, cảm nhận và thực hiện mọi việc. Nhưng anh cần phải nhớ điều này, sự căng thẳng không hẳn là nguyên nhân khiến anh làm việc kém hiệu quả và luôn trong tình trạng kiệt sức khi kết thúc một ngày."

"Không phải sao?"

"Không. Nguyên nhân thật sự gây ra những tác động tiêu cực đó là do hầu hết các nhà lãnh đạo đều thất bại trong việc tìm kiếm cho mình một chút sự giải tỏa từ những vấn đề căng thẳng không thể tránh khỏi mà họ đang phải đối mặt. Như tôi đã nói, có những mối lo lắng luôn bắt nguồn từ sự thay đổi và thay đổi lại là động lực chi phối trong thế giới kinh doanh hiện nay. Để có thể phát triển trong nền kinh tế mới này, anh phải nỗ lực nhiều hơn và đặt ra những mục tiêu cao hơn. Nhưng các yếu tố tốt đẹp sẽ trở nên tiêu cực khi anh cố gắng quá mức, anh cần lấy lại cân bằng sau những giờ làm việc quá sức bằng cách dành thời gian nghỉ ngơi phù hợp. Cách tốt nhất để thực hiện điều này là thường xuyên giảm bớt căng thẳng bằng các hoạt động tự làm mới bản thân. Như Lão Tử, một triết gia Trung Quốc, đã nói, 'Mọi hành động đều bắt đầu trong sự nghỉ ngơi. Đó là chân lý muôn đời'. Nhờ đó, anh sẽ trở nên kiên cường hơn khi đối mặt với căng thẳng và có thể duy trì sức chịu đựng cũng như sự sáng tạo trong một thời gian dài hơn. Tôi khuyên anh nên đưa ngày nghỉ hàng tuần vào mục cần ưu tiên thực hiện trước."

“Cụ thể là sao?”

“Thời xưa, mọi người được yêu cầu dành ra một ngày để nghỉ ngơi vào cuối mỗi tuần làm việc. Ngày này, được gọi là ngày Sabbath[1], là ngày để thư giãn, sum họp gia đình, tận hưởng các sở thích cá nhân, hoặc dành cho các hoạt động tôn giáo. Nhờ đó, người lao động sẽ bắt đầu một tuần mới đầy năng lượng, lòng nhiệt huyết và tinh thần vững vàng, sẵn sàng đối mặt với mọi thử thách không thể tránh khỏi trong công việc. Đáng buồn thay, truyền thống này đã qua đi, đa số mọi người và các nhà lãnh đạo cuồng công việc đều tin rằng làm việc liên tục không ngừng nghỉ là cách duy nhất để vươn lên dẫn đầu. Chỉ đến khi phải khổ sở vì các vết thương viêm loét, từng cơn đau đầu dai dẳng và những cơn đau tim đến sớm, họ mới bừng tỉnh và bắt đầu thay đổi cách làm việc lẫn cách sống. Nhưng tiếc thay, đến lúc đó thì đôi khi đã muộn rồi. Tin tôi đi, anh bạn, tôi đang nói từ kinh nghiệm của bản thân đấy.

(1) Ngày nghỉ, là ngày thứ Bảy theo Do Thái giáo, hay Chủ nhật theo Cơ Đốc giáo.

Vì thế, điều mà tôi khuyên anh nên làm là dành ra một khoảng thời gian nhất định trong tuần để thật sự làm mới bản thân. Thời gian dùng cho việc nạp lại năng lượng không bao giờ là lãng phí, nhưng là một yếu tố cần thiết nhằm đạt được hiệu suất cao. Sự nghỉ ngơi đồng nghĩa với việc làm mới sự sáng tạo. Khi được nghỉ ngơi thật sự, anh sẽ trở nên mạnh mẽ hơn, thông minh hơn và lãnh đạo tốt hơn. Abe Lincoln đã tóm gọn những điều tôi vừa nói bằng một câu ngắn gọn, ‘Nếu tôi có tám tiếng để đốn một cái cây, tôi sẽ dành ra sáu tiếng để mài lưỡi rìu thật bén’.”

“Điều anh đang nói có nghĩa là cách làm việc của tôi hiện nay không có một kỳ nghỉ đúng nghĩa hay thậm chí là một ngày nghỉ cố định trong tuần để thư giãn, chẳng khác nào tôi đang phóng chiếc BMW của mình hết tốc lực, ngày qua ngày mà chẳng ghé trạm bảo dưỡng lấy một lần.”

“Đúng thế. *Việc không dành thời gian thực hiện nguyên tắc tự làm mới bản thân cũng giống như khi anh tự nhận mình quá bận rộn lái xe nên không có thời gian để dừng lại đổ xăng.* Một cách nghĩ thật ấu trĩ, phải không?”

“Đồng ý. Nhưng làm cách nào để tôi bớt ra được chút ít thời gian cho bản thân bây giờ?”

“Tôi đã chỉ cho anh bí quyết rồi đấy thôi.”

“Thật sao?”

“Hãy sử dụng mô hình thời gian dành cho nhà lãnh đạo có tầm nhìn và chiến thuật phong tỏa thời gian mà hôm trước tôi đã chia sẻ với anh ở căn cứ quân sự. Vào mỗi tối Chủ nhật, khi anh ngồi lại để viết ra kế hoạch công việc cho tuần tới, điều mà tôi biết là anh đã bắt đầu luyện tập thành thói quen, hãy dành riêng một khoảng thời gian cố định trong tuần đó cho việc nghỉ ngơi, thư giãn và làm mới bản thân để anh có thể tiếp tục làm việc ở phong độ tốt nhất. Phải chắc rằng có ít nhất một trong những mục tiêu thắng lợi hàng tuần được xếp gần với thời gian nghỉ ngơi này. Và hãy có kế hoạch để đầu tư ít nhất một giờ vào ngày Sabbath hàng tuần. Về lâu dài, bản thân anh sẽ thu lợi rất nhiều từ những việc này, đặc biệt là trong khả năng tư duy hiệu quả cũng như giải quyết các vấn đề công việc.”

“Thật vậy sao?”

“Chắc chắn. Nhiều tri thức quan trọng đã được Descartes khám phá ra trong lúc đang thư giãn trên giường, còn Newton thì tìm ra các định luật về lực hấp dẫn khi đang ngồi nghĩ ngợi dưới gốc cây táo. Archimedes đã tình cờ phát hiện ra định luật thủy tĩnh học khi đang ngâm mình trong bồn nước nóng và Mozart đã sáng tác nên một trong những tuyệt khúc kinh điển nhất trong lúc đang chơi bi-da. Ngay cả chiếc máy may cũng là kết quả của một sự làm mới.”

“Ồ, thật sao?”

“Elias Howe, người thợ sản xuất dụng cụ ở Massachusetts, đã có một giấc mơ kỳ lạ khi đang ngủ say. Trong giấc mơ, ông bị đuổi bắt bởi một người đàn ông cầm trong tay một ngọn giáo dài mà ở cuối ngọn giáo có một lỗ nhỏ. Chính hình ảnh này là nguồn cảm hứng cho một phát minh của ông, sau này được thế giới biết đến với tên gọi là chiếc máy may. Anh có nhận thấy thế giới sẽ thiệt thòi biết bao nếu những người có tầm nhìn này không hiểu được sự quan trọng của việc tự làm mới bản thân không?”

“Thấy rồi, Julian à. Thấy rất rõ”, tôi trả lời, tâm trí vẫn miên man nghĩ về bài học này. “Anh có thể gợi ý cho tôi vài hoạt động nên thực hiện trong ngày nghỉ hàng tuần không?”

“Ý tưởng hay nhất mà tôi nghĩ đến là tản bộ trong khung cảnh thiên nhiên và nhận ra sức mạnh tiềm ẩn của sự tĩnh lặng. Theo truyền thống của người thổ dân châu Mỹ, một con người cũng

giống như một ngôi nhà có ba phòng: tinh thần, cơ thể và tâm hồn. Để sống một cách trọn vẹn, hàng ngày anh phải lấp đầy ba căn phòng này bằng ánh mặt trời tươi sáng và bầu không khí trong lành. Trong thế giới vội vã, quay cuồng ngày nay, chúng ta dường như quên mất tầm quan trọng của việc dành thời gian ở một mình trong sự tĩnh lặng để suy ngẫm. Những khoảnh khắc suy ngẫm và hồi tưởng này chính là con đường chắc chắn nhất dẫn đến sự thông thái, cả trong cách lãnh đạo lẫn trong cuộc sống. Sự hồi tưởng và tự vấn bản thân sẽ giúp anh phân tích lý do vì sao anh làm những việc đang làm, và bằng cách nào để bản thân không ngừng tiến bộ. Việc thực hành suy ngẫm trong thinh lặng sẽ củng cố khả năng suy xét của anh và cho phép anh hiểu được thấu đáo không chỉ những gì đang xảy ra trong công việc mà còn cả nguyên nhân tại sao chúng lại xảy ra như vậy. Anh sẽ trở nên tỉnh táo hơn trong việc nhận thức được các kết quả có thể xảy ra từ những quyết định của mình và nhờ đó, khả năng đưa ra quyết định đúng đắn của anh sẽ được cải thiện đáng kể. Quan trọng nhất, khi thường xuyên dành thời gian để hồi tưởng, anh sẽ chiêm nghiệm ra nhiều bài học sâu sắc từ cuộc sống. Tất cả những bước tiến vĩ đại của nhân loại, dù là trong lĩnh vực khoa học công nghệ hay lĩnh vực nghệ thuật, đều không phải là kết quả của một hành động điên rồ nào đó, mà được khởi nguồn từ sự hồi tưởng sâu sắc và những trăn trở nội tâm trong những phút giây tĩnh lặng. Và hòa mình vào thiên nhiên là cách giúp anh xoa dịu những mệt mỏi rã rời trong tâm trí và mang lại cảm giác cân bằng tốt hơn trong cuộc sống."

"Anh còn có ý tưởng nào khác cho ngày nghỉ hàng tuần nữa không?"

"Anh có thể dành khoảng một giờ trong hiệu sách cũ để đọc lướt qua những cuốn sách nổi tiếng và tận hưởng thời gian một mình. Hoặc đi mát-xa, hay ngắm mặt trời mọc vào sáng Chủ nhật. Anh cũng có thể rủ một bé con đáng yêu của mình cùng đi bộ đường dài, hoặc đơn giản là dành buổi chiều thứ Bảy bên bờ biển, ngắm những con sóng bạc đầu vỗ về ghềnh đá. Đừng quá bận rộn theo đuổi những thứ lớn lao mà bỏ qua những hạnh phúc giản dị trong cuộc sống. Đừng quá mải mê lao theo guồng quay cuộc sống mà quên mất cách sống một cuộc đời đích thực."

Những gì Julian vừa nói khiến tôi ngỡ ngàng. Anh ấy hoàn toàn đúng. Cuộc sống hỗn loạn và mất kiểm soát hiện nay đã đẩy tôi vào một thảm họa lớn. Dĩ nhiên, một tôn chỉ làm việc rõ ràng và khoa học là yếu tố cơ bản tạo nên thành công. Ngay cả Julian cũng sẽ đồng ý với sự thật này. Những căng thẳng mà tôi trải qua khi

thị phần của GlobalView suy giảm cùng với sự sa sút tinh thần của mọi người đã bắt đầu ảnh hưởng nghiêm trọng đến sức khỏe của tôi. Tôi nhận ra rằng mình đang làm việc một cách miễn cưỡng và quá bận tâm đến thời gian dành cho công việc thay vì chất lượng công việc. Tôi luôn cảm thấy mệt mỏi, dễ dàng nổi nóng hơn bình thường và hiếm khi ngủ tròn giấc. Tôi đang sống một cuộc đời hệt như cuộc chạy đua nước rút trong thế vận hội, chẳng bao giờ có thời gian để đọc một cuốn sách hay sau bữa trưa hay ngắm mặt trời lặn vào cuối ngày, tôi đang bỏ lỡ những điều tốt đẹp nhất trong cuộc sống. Tôi thề rằng mình sẽ phải thay đổi. Nhân viên của tôi xứng đáng có một người lãnh đạo điềm tĩnh hơn. Vợ tôi xứng đáng có một người chồng tốt hơn. Các con tôi xứng đáng có một người cha biết quan tâm hơn. Và tôi xứng đáng được sống bình yên hơn.

"Vậy thì quy tắc thứ hai của nghệ thuật tự lãnh đạo là gì?", tôi hỏi Julian, cắt đứt dòng suy nghĩ miên man của mình.

"Đó là *Quy tắc Làm giàu tri thức.* Yogi Raman tin rằng kiến thức thực tiễn có lẽ là nguồn sức mạnh vĩ đại nhất và mỗi nhà lãnh đạo bắt buộc phải dành ra ít nhất ba mươi phút cho việc đọc sách hàng ngày. Khi đọc sách, anh sẽ thường xuyên tiếp xúc những nguyên tắc lãnh đạo cơ bản và quan trọng mà mọi người rất thường lãng quên bởi bao mối bận tâm trong công việc hàng ngày. Ba mươi phút tập trung đọc sách mỗi ngày sẽ tạo ra sự khác biệt lớn trong cuộc sống của anh. Câu trả lời cho tất cả các vấn đề mà anh từng gặp phải đều nằm trong những trang sách đó. Dù anh muốn trở thành một nhà lãnh đạo tài giỏi hơn, một người tư duy sâu sắc hơn, một người cha tốt hơn, một vận động viên golf cừ khôi hơn, … chắc chắn sẽ có ít nhất một quyển sách giúp anh nhanh chóng đạt được mục tiêu của mình. Tất cả những sai lầm mà anh sẽ vấp phải trong cuộc sống đều đã từng xảy ra với những người đi trước. Chắc anh không nghĩ rằng các thử thách anh đang đối mặt chỉ xảy ra với mỗi mình anh thôi đấy chứ?"

"Ồ, không đâu."

"Nếu vậy, hãy học hỏi từ kinh nghiệm và trí tuệ từ những bậc tiền nhân. Hãy nghĩ thế này: sách chính là công cụ giúp anh nhìn sâu vào tâm trí của những con người vĩ đại nhất trên thế giới. Đầu tư vài giờ để đọc hết tự truyện của Gandhi hay tiểu sử của Churchill, anh sẽ rút ra những bài học sâu sắc về nghệ thuật lãnh đạo mà họ đã phải trải qua bao thập niên mới đúc kết được. Anh sẽ hiểu hơn về những nguyên tắc mà họ tuân thủ, cũng như các giải pháp họ đã tìm ra cho những vấn đề thường gặp trong quá trình lãnh đạo.

Hãy đọc những cuốn sách về nghệ thuật làm chủ bản thân và nâng cao hiệu quả lãnh đạo, anh sẽ tìm thấy những phương pháp đã có từ lâu đời rất hiệu quả trong việc giải quyết nhiều vấn đề mà tốn ít thời gian hơn. Và khi đọc những công trình nghiên cứu triết học vĩ đại để tư duy của anh luôn được tiếp cận với những tri thức từ các nhà tư tưởng lớn, anh sẽ thấu hiểu những quy luật của tự nhiên và nhân loại đã tồn tại bao đời nay. Yogi Raman từng nói với tôi rằng, 'Đừng ao ước gặp ít rắc rối hơn mà hãy bắt đầu tìm kiếm sự ngôn khoan thật sự'."

"Ồ, một câu nói rất hay!"

"Việc mà tôi thật sự muốn anh thực hiện khi đề nghị anh dành ba mươi phút đọc sách mỗi ngày là áp dụng Nguyên lý của sự kết giao."

"Nguyên lý đó nói gì?"

"Nguyên lý này cho rằng nhà lãnh đạo hay con người mà anh sẽ trở thành trong năm năm sau là kết quả của hai yếu tố chính: những cuốn sách anh đọc và những người anh kết giao. Hãy bắt đầu dành thời gian cho những con người vĩ đại nhất trên thế giới bằng cách đọc những cuốn sách họ đã viết. Anh nghĩ thế nào nếu Napoleon Hill hay Dale Carnegie trở thành thầy của anh, chỉ cần anh mở lời? Anh sẽ ra sao nếu có Ben Franklin, Thomas Edison hay Alexander Graham Bell hướng dẫn cho anh cách tư duy sáng tạo và đổi mới? Anh sẽ thế nào nếu có Abe Lincoln ngồi đợi trên chiếc bàn nhỏ bên cạnh giường ngủ, luôn sẵn sàng để chỉ dạy anh về các chiến lược lãnh đạo, hay có Mẹ Teresa trong phòng làm việc đang chờ mong được dạy cho anh biết về giá trị của lòng kiên nhẫn và tình thương trong tất cả mọi việc anh làm? Đây chính là sức mạnh vô biên của sách đấy. Tất cả tinh hoa trí tuệ của những bộ óc kiệt xuất nhất hành tinh này đều nằm trên trang viết của họ. Việc thường xuyên có sự kết nối với họ sẽ nâng cao nhận thức của anh."

"Giống như một người chơi quần vợt khá sẽ luôn chơi tốt hơn nếu đối thủ của họ là một tay vợt chuyên nghiệp?"

"Một phép so sánh tuyệt vời. Hãy nhớ rằng sự khác biệt được tạo ra không chỉ nhờ vào những kiến thức anh học được từ sách, mà còn nhờ vào những tiềm năng trong anh được sách khai mở. Tôi cũng khuyến khích anh nên tận dụng những hình thức học hỏi và tiếp thu kiến thức hiện đại hơn luôn có sẵn xung quanh ta."

“Chẳng hạn như...?”

“Chẳng hạn như nghe những chương trình được ghi âm sẵn. Anh có biết ba mươi phút dành cho việc di chuyển đến chỗ làm mỗi ngày, sau một năm sẽ bằng với sáu tuần làm việc toàn thời gian không?”

“Tôi không hề biết mình đã dành nhiều thời gian ngồi trên xe như vậy. Vậy là mỗi năm tôi lại mất một tháng rưỡi chỉ riêng cho việc đi lại. Thật không thể tin được.”

“Với con số này, anh thật sự nên tận dụng thời gian để nghe các chương trình được ghi âm sẵn về chủ đề giáo dục và khích lệ tinh thần khi lái xe đi làm và khi tan sở về nhà. Nhân viên của anh sẽ nhận thấy một sự khác biệt lớn mỗi buổi sáng và gia đình anh cũng sẽ nhận ra điều tương tự vào mỗi buổi tối khi cả nhà quây quần bên nhau. Sao không chủ động kiểm soát những thông tin mà anh được tiếp thu khi lái xe đi làm và bảo đảm rằng chúng sẽ tạo ra những giá trị thực tiễn cho cuộc sống của anh? Hãy đặt mục tiêu sẽ nghe ít nhất một cuốn sách nói hoặc một chương trình được thu sẵn. Anh cũng có thể thực hành Quy tắc Làm giàu tri thức bằng cách tham dự các buổi hội thảo về phát triển bản thân. Và hãy khuyến khích nhân viên của anh làm những điều tương tự. Hãy để sức mạnh của kỹ năng tự lãnh đạo được lan truyền trong khắp công ty của anh và thay đổi văn hóa ở đó sao cho nơi đó trở thành một trong những công ty làm việc hiệu quả nhất.”

“Vậy còn Internet thì sao?”

“Tôi nghe nói đó là một phương pháp tuyệt vời khác giúp anh có thể nhanh chóng tìm ra bất kỳ thông tin nào mà anh muốn nhằm cải thiện công việc và cuộc sống của mình. Giống như tôi đã từng nói, phải tự cam kết sẽ trở thành một học sinh trọn đời. *Việc học không đơn giản là kết thúc khi anh thi đỗ kỳ thi cuối cùng. Việc học cần phải được tiếp tục cho đến khi anh trút hơi thở cuối cùng.*”

“Vậy quy tắc tiếp theo mà tôi cần làm theo để có thể phát triển kỹ năng tự lãnh đạo là gì? Tôi thật sự hào hứng với những gì anh đang chia sẻ và rất mong đến lúc áp dụng chúng vào thực tế. Trước đây, tôi chăm đọc hơn bây giờ rất nhiều. Tôi biết việc đọc những quyển sách hay sẽ mang đến một cái nhìn rộng mở hơn, và dĩ nhiên là sáng suốt hơn, trong cuộc sống. Tôi phải thừa nhận rằng mình ghét việc phải rời xa thế giới này khi chưa đọc hết những kiệt tác vĩ đại và những áng văn bất hủ.”

“Hay lắm”, Julian nói. “Quy tắc thứ ba của nghệ thuật tự lãnh đạo là *Rèn luyện thể chất,* nói theo cách của Yogi Raman. Quy tắc này chỉ đơn giản yêu cầu anh tuân theo một chân lý lâu đời đó là, *khi anh chăm sóc cơ thể, thì anh cũng đang chăm lo cho sức khỏe tinh thần.* Những nhà lãnh đạo tài giỏi là những người có hiệu suất làm việc cao. Và những nhà lãnh đạo có hiệu suất làm việc cao luôn cần đến sức mạnh, năng lượng và động lực, những yếu tố mà anh dễ dàng có được khi sở hữu một sức khỏe hoàn hảo. Anh phải hiểu sự cần thiết của việc tập luyện thể thao và ăn uống một cách khoa học. Một tuần có tất cả 168 giờ. Chắc chắn anh có thể dành ra vài giờ trong số đó để bơi lội, tập thể dục hay chạy bộ.”

“Anh biết không, tôi đã có ý định tập luyện để lấy lại phong độ như trước đây cũng một thời gian rồi. Lúc còn ở trường đại học, tôi là một ngôi sao điền kinh khá nổi đấy.”

“Tôi thật sự không biết chuyện đó.”

“Tôi từng rất thích tập thể thao. Tôi biết chỉ cần dành hai mươi hoặc ba mươi phút để đi bơi vào giờ ăn trưa là đủ để tạo ra một sự khác biệt lớn trong cách tôi cảm nhận, hành động và suy nghĩ. Tôi cũng vừa mới đọc xong cuốn tự truyện của Nelson Mandela.”

“Một nhà lãnh đạo kiệt xuất trong thời đại của chúng ta.”

“Hoàn toàn đồng ý. Anh có biết ông ấy luyện tập thể thao bằng cách nào không?”

“Tôi biết là ông ấy thường dậy từ lúc bình minh và đi bộ.”

“Đó là khi đã bước vào tuổi trung niên. Lúc còn trẻ, để giữ cơ thể khỏe mạnh, cường tráng, ông ấy đã chơi boxing. Ông ấy rất yêu thích môn thể thao này và nói nhờ tập luyện nó mà bản thân ông đã đổi mới hoàn toàn. Ông ấy viết rằng, ‘Đây là cách giúp tôi quên đi chính mình và thoát khỏi những tranh đấu bên ngoài. Sau một buổi tối luyện boxing, tôi sẽ thức dậy vào sáng hôm sau với cảm giác tràn đầy năng lượng, sảng khoái và sẵn sàng chiến đấu tiếp tục’.”

“Như tôi đã nói, những nhà lãnh đạo có tầm nhìn biết rằng khi họ chăm sóc cơ thể, thì họ cũng đang chăm lo cho sức khỏe tinh thần của mình. Và nghe này, một nghiên cứu được thực hiện tại trường cũ của tôi bao gồm 17.000 cựu sinh viên Harvard đã chỉ ra rằng, mỗi giờ tập luyện thể thao giúp tăng thêm ba giờ được sống trên đời. Đó là một khoản đầu tư quá hời. Vậy thì anh còn chần chờ gì nữa? Đã đến lúc phải rèn luyện để có một cơ thể cường tráng. Điều

này sẽ góp phần nâng cao chất lượng cuộc sống cũng như hiệu suất làm việc của anh. Việc tập thể thao đều đặn sẽ giúp anh cảm thấy tích cực và đầy tràn năng lượng để thực hiện tất cả những điều ý nghĩa mà anh muốn làm. Thậm chí nó còn giúp anh suy nghĩ thông suốt hơn. Và như các nhà hiền triết đã nói, *'Người nào không dành thời gian để rèn luyện thân thể, thì cuối cùng sẽ phải dành thời gian để nằm trên giường bệnh'.*"

"Anh có đề xuất gì về cách tập luyện tốt nhất không?"

"Việc đó hoàn toàn tùy thuộc vào anh. Hãy thử tìm một môn thể thao hay hoạt động thú vị nào đó. Bản thân tôi thì tôi yêu thích sự đơn giản của việc đi bộ, rất thuận tiện, tốt cho sức khỏe và mang lại niềm vui nữa. Có rất nhiều nhân tài kiệt xuất trên thế giới này là những người yêu thích đi bộ. Khi không tìm thấy cảm hứng sáng tác, Charles Dicken thường đi dạo trên những con phố ở Luân Đôn vào buổi tối, với hy vọng sẽ thắp lên ngọn lửa sáng tạo bên trong mình. Ngày qua ngày, ông ấy lang thang qua khắp các nẻo đường và ngắm nhìn cảnh vật xung quanh. Trong những lần dạo chơi đó, ông bắt gặp cảnh nhiều đứa trẻ phải làm việc vất vả với mức thù lao bèo bọt, và hình ảnh này đã khiến ông phải trăn trở rất nhiều. Chính khao khát phải làm gì đó để tình trạng đau lòng mà ông thấy được quan tâm hơn đã thắp sáng sự sáng tạo trong ông trở lại, từ đó ông đã có cảm hứng sáng tác tác phẩm A Christmas Carol."

"Thật ấn tượng."

"Nhà thiết kế người Thụy Sĩ, George de Mestral, đã nghĩ ra ý tưởng làm dây khóa dán Velcro sau những chuyến đi bộ đường dài băng rừng cùng chú chó nhỏ của mình. Ông đã để ý một điều, cứ sau mỗi chuyến dạo chơi như vậy, trên bộ lông của chú chó lại phủ đầy tơ của hoa ngưu bàng. Khi quan sát kỹ hơn dưới kính hiển vi, ông phát hiện thấy có hàng trăm cái móc li ti mắc vào bộ lông của chú chó. Và rồi ông nhận ra, những cái móc này hiệu quả hơn rất nhiều so với khóa kéo và cuối cùng ông chế tạo ra dây khóa dán Velcro đầu tiên. Điều mà tôi muốn nói là, đi bộ là một phương pháp tuyệt vời để làm mới và tiếp thêm sinh khí cho cơ thể cũng như tinh thần. Tất cả những nhà tư tưởng vĩ đại đều hiểu rõ điều này. Ví dụ như Khổng Tử, Aristotle và Socrates đã luôn khuyên các học trò của mình đi bộ thường xuyên để duy trì sức khỏe hoàn hảo. Thầy tôi, Yogi Raman, thường cười khi nói với tôi rằng, 'Tôi có hai bác sĩ luôn đồng hành cùng mình. Đó chính là chân trái và chân phải của tôi'."

“Anh còn nói rằng tôi nên ăn uống một cách khoa học. Anh có thể giải thích rõ hơn không?”

“Các hiền triết nhận thấy rằng chất lượng thực phẩm chúng ta ăn hàng ngày có ảnh hưởng đến năng lực tư duy của chúng ta. Và trong thời đại thông tin ngày nay, chúng ta đều hiểu rằng những ý tưởng xuất sắc chính là nền tảng của thành công. Chúng ta đã bước vào một nền kinh tế tri thức, nơi mà tài sản trí tuệ luôn có giá trị cao nhất trên thị trường. Và nếu anh đồng ý với quan điểm cho rằng thực phẩm chúng ta ăn hàng ngày sẽ ảnh hưởng đến cách chúng ta suy nghĩ, thì việc ăn uống một cách khoa học không chỉ mang đến lợi ích cho sức khỏe, mà nó còn giúp anh tư duy nhạy bén hơn trong công việc kinh doanh.”

“Ai mà biết được mấy món thức ăn nhanh tôi thường nuốt vội vào giờ ăn trưa lại ảnh hưởng đến khả năng tư duy như vậy chứ?”

“Dĩ nhiên là ảnh hưởng rồi. Có phải là sau khi dùng bữa trưa gồm có bò bít-tết và khoai tây chiên, anh thường cảm thấy rất mệt mỏi, đúng không?”

“Đúng vậy.”

“Nghĩa là món ăn mà anh lựa chọn đã làm giảm cả khả năng sáng tạo và năng suất làm việc của anh. Hãy thử tưởng tượng xem hậu quả đó sẽ còn kinh khủng tới mức nào khi không chỉ anh mà nhiều người khác trong công ty cũng dùng bữa trưa như vậy. Đó là nguyên nhân tại sao tôi nói rằng anh phải ăn để thành công. Hãy áp dụng một chế độ ăn uống giúp anh đạt được hiệu suất tối ưu trong công việc. Ăn nhiều rau xanh và trái cây hơn. Uống nhiều nước hơn. Hãy ăn uống chừng mực vì đa số chúng ta đều ăn nhiều hơn nhu cầu thật sự của cơ thể. Hãy chú trọng việc giữ gìn sức khỏe. Điều này thậm chí sẽ giúp anh khắc phục được chứng mất ngủ mà anh vẫn hay than phiền. Và tôi sẽ chia sẻ quy tắc thứ tư trong nghệ thuật tự lãnh đạo, đó là *Quy tắc Thức dậy sớm*.”

“Tôi có cảm giác là tôi sẽ không thích quy tắc này lắm đâu.”

“Tất cả các vĩ nhân trong lịch sử nhân loại đều có chung một thói quen đó là thức dậy sớm. Những nhà lãnh đạo tài ba trong các lĩnh vực như kinh doanh, nghệ thuật, quân sự, khoa học đều hiểu rằng nếu anh không kiểm soát được một ngày của mình, thì anh sẽ bị nó kiểm soát. Anh phải có dũng khí để chiến thắng sự cám dỗ của chăn ấm nệm êm và thức dậy sớm hơn mọi người. Hãy tận hưởng những phút giây tĩnh lặng hiếm có mà những thời khắc

đầu tiên của một ngày mang lại và đắm mình trong ánh ban mai rực rỡ, trước khi những bộn bề thường nhật xâm chiếm lấy tâm trí anh. Các hiền triết cho rằng, *cách anh khởi đầu một ngày cũng là cách anh sẽ sống ngày hôm ấy.* Họ tin ba mươi phút đầu tiên sau khi thức dậy sẽ đặt nền tảng cho cả ngày làm việc hôm đó, và vì thế, khoảng thời gian ấy tuy ngắn nhưng phải thật đặc biệt.

Việc thức dậy sớm giúp anh làm chủ được thời gian của mình. Thomas Edison - nhà sáng chế vĩ đại với đức tính siêng năng, chăm chỉ đã cho ra đời hơn 1.093 phát minh trong suốt cuộc đời ông ấy - đã nói rằng, 'Giấc ngủ giống như một loại thuốc phiện. Nếu dùng quá liều thì nó sẽ khiến bạn đờ đẫn. Rồi bạn sẽ đánh mất thời gian, sinh lực và cả những cơ hội'. Ben Franklin thì tin rằng chúng ta còn có cả một giấc ngủ ngàn thu khi đã xuôi tay nhắm mắt."

"Nghe có vẻ hơi quá rồi đó, Julian. Không phải tất cả chúng ta đều cần được ngủ hay sao?"

"Điều đó hoàn toàn đúng. Nhưng vấn đề là đa số chúng ta ngủ nhiều hơn mức cần thiết. Họ đã quen với việc ngủ quá giấc và rồi lại đi phàn nàn rằng cơ thể của họ không thể chịu đựng được khi thiếu ngủ. Anh có muốn biết nguyên nhân thật sự khiến mọi người không dậy sớm được không?"

"Muốn chứ."

"Hầu hết mọi người không dậy sớm được là vì họ không biết phải làm gì với khoảng thời gian trống đó. Họ thiếu một mục tiêu quyết liệt để có thể khuyến khích bản thân và tiếp thêm năng lượng cho cuộc sống. Và vì thế, họ ngủ vùi. Đó cũng là nguyên nhân tại sao tôi lại nói với anh rằng mục tiêu trong cuộc sống chính là động lực quan trọng nhất đối với con người, và với tư cách là một nhà lãnh đạo, anh phải tạo ra mối liên kết giữa công việc của đội ngũ nhân viên với một mục tiêu thôi thúc họ làm việc để thỏa mãn nguyện vọng được đóng góp và mang đến sự thay đổi tích cực cho những người xung quanh. Những người sống thiếu nhiệt huyết thường không có một tầm nhìn tương lai ý nghĩa để thúc đẩy họ tiến lên và giữ cho tinh thần họ luôn phấn chấn. Gandhi chỉ ngủ bốn giờ mỗi ngày. Sứ mệnh giải phóng nhân dân thoát khỏi xiềng xích đô hộ mà ông đặt ra cho bản thân chính là nguồn sức mạnh vô biên để ông không chùn bước. Mandela cũng là một người luôn dậy sớm - giống như nhiều nhà tư bản công nghiệp tài giỏi và giàu có bậc nhất khác đã góp phần xây dựng nên đất nước này. Hãy luôn ghi nhớ điều này, mục đích sống và sự

nhiệt huyết trong cuộc sống của anh có mối liên hệ mật thiết với nhau."

"Hay lắm! Vậy nếu tôi toàn tâm toàn ý theo đuổi mục đích sống của mình thì tôi sẽ luôn tràn đầy năng lượng và không cảm thấy quá mệt mỏi nữa?"

"Đúng vậy. Và anh sẽ trở nên thích việc thức dậy sớm, vì anh hào hứng khi nghĩ đến những nơi anh sẽ đi và những việc hữu ích anh sẽ làm trong ngày hôm đó. Điều này cũng đưa tôi đến việc chia sẻ Quy tắc thứ năm, cũng là quy tắc cuối cùng của nghệ thuật tự lãnh đạo, đó là Quy tắc Suy nghĩ về cái chết."

"Cái tên nghe thật u ám."

"Anh nên cảm thấy nó thật khôi hài, bởi vì cách thực hành quy tắc này rất sống động. Theo truyền thuyết cổ xưa, có một vị vua Ấn Độ luôn bắt đầu ngày mới bằng một nghi thức vô cùng đặc biệt. Mỗi sáng, sau khi vừa thức dậy, ông ta sẽ cho cử hành lễ tang của chính mình, với hoa và nhạc. Và trong suốt lễ tang ông sẽ hô vang câu, 'Ta đã sống thật trọn vẹn. Ta đã sống thật trọn vẹn'."

"Thật kỳ quặc!"

"Lần đầu nghe câu chuyện này tôi cũng nghĩ vậy. Nhưng sau đó tôi nhận ra rằng vị vua nọ hẳn phải có một chủ đích nào đó. Anh thấy đấy, ông ta đã tìm ra một cách riêng để thực hiện điều mà ai trong chúng ta cũng cần phải làm khi thức dậy vào mỗi sáng."

"Đó là gì?", tôi hỏi lại Julian, vẫn hoàn toàn không hiểu nghi lễ kỳ lạ của vị vua kia được cử hành vì mục đích gì.

"Liên tưởng đến cái chết của chính chúng ta. Hầu hết chúng ta đều sống như thể thời gian dành cho mình là vô tận. Chúng ta sẽ tìm hiểu thêm về cơ hội mới đó vào tuần sau. Chúng ta sẽ học kỹ năng mới đó vào tháng sau. Chúng ta sẽ bắt đầu cải thiện sức khỏe hoặc dành nhiều thời gian hơn cho gia đình vào năm sau. Nhưng ngay bây giờ, chúng ta tự nhủ rằng có quá nhiều thứ trước mắt cần phải được giải quyết ngay lập tức nên chúng ta không có thời gian dành cho những việc khác."

"Tôi vẫn không chắc là mình đã hiểu chính xác ý nghĩa hành động của vị vua kia", tôi thú nhận.

"Bằng cách cử hành tang lễ cho mình, vị vua nọ đã tự nhắc nhở bản thân rằng cuộc sống này rất ngắn ngủi. Ông ta đã liên tưởng

đến một sự thật là rất có thể hôm nay sẽ là ngày cuối cùng ông được sống. Và như vậy, ông ta đã khiến mỗi ngày của mình luôn tràn đầy động lực và nhiệt huyết - điều mà phần lớn các nhà lãnh đạo và quản lý hiện nay đều chưa làm được. Khi liên tưởng đến cái chết của chính mình, ông ta muốn chắc chắn rằng mình đã sống một cuộc đời trọn vẹn và không bỏ lỡ bất cứ điều quan trọng nào. Mỗi ngày trôi qua đều trở thành một công trình nghệ thuật, điều mà ông xem như một món quà nhỏ để tỏ lòng biết ơn vì đã được thêm một ngày để sống. Peter này, tôi chắc chắn anh cũng đồng ý rằng hầu hết chúng ta đang sống như thể chúng ta sở hữu toàn bộ thời gian trên thế giới này. Chúng ta để tâm đến những thứ vụn vặt và lo lắng vì những điều không đáng. Chúng ta cứ mãi day dứt về những thất bại trong quá khứ và bồn chồn không yên vì những sự kiện trong tương lai. Chúng ta vội vã lướt qua cuộc đời như thể nó chỉ là một buổi tổng diễn tập. Và rồi khi nằm trên giường bệnh trước phút lâm chung, trong lòng chúng ta chỉ còn lại bao nỗi niềm ân hận khi hồi tưởng về những ước mơ dang dở, những mối quan hệ không được vun đắp, những cuộc phiêu lưu chưa khám phá và cả những buổi sáng say sưa trong giấc ngủ mà bỏ lỡ cảnh bình minh rực rỡ ngoài cửa sổ. Tôi vẫn luôn cảm thấy thật nực cười khi người ta hay nói sẽ đánh đổi bất kỳ điều gì để có thêm chút ít thời gian, nhưng thực tế họ lại lãng phí những giây phút quý giá mà mình đang có."

"Đúng là như vậy. Tôi hoàn toàn hiểu điều anh vừa nói, Julian. Tôi thường nhìn ngắm những đứa con của mình và không thể tin được thời gian lại trôi qua nhanh đến vậy. Christopher sắp tròn mười một tuổi, còn Elliot nay đã mười bốn tuổi rồi. Vậy mà mọi thứ vẫn mới như ngày hôm qua, khi tôi còn hát ru các con ngủ trong căn phòng nhỏ của chúng. Tôi thật sự đã bỏ lỡ rất nhiều khoảnh khắc quý giá bên những thiên thần nhỏ của mình. Và còn rất nhiều điều tôi muốn làm nhưng chưa bao giờ bắt tay vào thực hiện. Thời gian như bóng câu qua cửa sổ. Và tôi thật sự đã bị cuộc sống bỏ lại phía sau."

"Tôi đã nói rồi đấy thôi, Peter, nếu anh không kiểm soát cuộc sống, nó sẽ chi phối ngược lại anh. Nhưng dù trong trường hợp nào đi nữa, thì cuộc sống cũng không chờ đợi ai. Hãy dừng ngay việc mất thời gian suy nghĩ về thành công của những người khác để bắt đầu tập trung vào mục tiêu tương lai của chính mình. Hãy can đảm để hiểu rằng cứ mỗi phút dành để suy nghĩ về những thành tựu của người khác là anh đang đánh mất đi một phút để hoàn thành sứ mệnh của anh. Đừng gác lại hy vọng và ước mơ của hôm nay để dành cho một ngày nào khác. Đừng bao giờ trì hoãn việc trở thành một nhà lãnh đạo mà anh biết chắc là mình có thể

làm được. Giờ đã là lúc phải hành động. Giờ chính là lúc anh phải dám chấp nhận những rủi ro khi đưa ra các quyết định, hãy áp dụng thử những chiến lược mới mà anh đang tính sẽ mang ra thử nghiệm vào một lúc nào đó. Đã đến lúc anh phải thể hiện cho đội ngũ nhân viên thấy anh đánh giá cao năng lực của họ thế nào. Đã đến lúc anh phải thật sự yêu quý gia đình của mình hơn và trở nên có trách nhiệm với cộng đồng. Hãy mạnh dạn thực hiện tất cả những điều mà anh luôn muốn làm, dù đó là việc học thổi kèn saxophone hay rèn luyện kỹ năng đánh golf. Hãy chinh phục ngọn núi cuộc đời và ngắm cuộc đời từ trên đỉnh cao của nó. Anh sẽ nhìn thấy những điều mà người khác không thể. Hãy học tập vị vua Ấn Độ trong câu chuyện kể của tôi. Hãy sống mỗi ngày như thể đó là ngày cuối cùng anh được sống. Nếu không, anh sẽ ra đi khi những điều tuyệt vời nhất có thể làm vẫn chỉ là những dự định trong đầu."

Nói rồi Julian cho tay vào túi áo choàng và lấy ra một món quà bất ngờ. Đó là một cuộn giấy da đã cũ và hiện rõ nhiều dấu vết bởi sự tàn phá của thời gian. Nó được cuộn tròn giống như cách người ta cuộn bằng tốt nghiệp đại học và được buộc lại cẩn thận bằng một chiếc nơ tự thắt.

"Đây, anh bạn. Tôi đã có ý định sẽ tặng nó cho anh từ lâu rồi. Tình bạn của chúng ta có ý nghĩa rất quan trọng đối với tôi, mặc dù không phải lúc nào tôi cũng thể hiện điều đó. Tôi thật sự hy vọng anh sẽ sống một cuộc đời hạnh phúc và nhiều ý nghĩa, điều mà tôi tin là tất cả mọi người đều có quyền được hưởng. Món quà nhỏ này sẽ giúp anh trên con đường chinh phục nghệ thuật lãnh đạo và nhắc nhở anh về một chân lý trường tồn bao đời nay. Nó chứa đựng một trong những định nghĩa sâu sắc nhất về mục đích sống mà tôi từng được biết. Hy vọng nó cũng sẽ giúp ích cho sự phát triển cá nhân của anh cũng như nó đã giúp cho tôi."

Tôi vội tháo chiếc nơ ra và nghiên cứu những câu chữ được khắc tỉ mỉ trên cuộn giấy da. Đó là những lời hết sức nhã nhặn mà chứa đựng một tri thức uyên thâm về nghệ thuật lãnh đạo. Đó chính là câu nói của triết gia vĩ đại Emerson về giá trị đích thực của sự thành công:

Hãy cười vang và yêu thương nhiều hơn; hãy chiếm lấy sự tôn trọng của những người thông minh và tình yêu của trẻ nhỏ; hãy giành được sự đồng tình của những nhà phê bình trung thực; hãy trân trọng cái đẹp; hãy cống hiến để thế giới này tốt đẹp hơn một chút, cho dù đó là việc nuôi dưỡng một đứa trẻ khỏe mạnh, chăm sóc một mảnh vườn nhỏ hay đóng góp vì một xã hội công bằng hơn; hãy vui chơi và cười

đùa bằng tất cả nhiệt huyết của bản thân và ca hát trong niềm hân hoan; hãy biết chắc rằng cuộc sống của ai đó đã trở nên nhẹ nhàng hơn nhờ sự có mặt của bạn - và như thế đã là thành công.

Khi ngồi trong cáp treo để xuống lại chân núi, tôi suy ngẫm về những bài học mà Julian đã chia sẻ về nghệ thuật tự lãnh đạo bản thân. Tôi biết rằng những quy tắc về *Làm mới bản thân, Làm giàu tri thức, Rèn luyện thể chất, Thức dậy sớm và Suy nghĩ về cái chết* sẽ thật sự tạo ra một khác biệt lớn trong cách tôi sống. Tôi tin chắc chắn vào điều này. Thay vì chỉ sống cho qua ngày, giờ đây tôi đã biết cách sống cho trọn một ngày ý nghĩa.

Vào cái ngày kỳ diệu đó, trong lúc chậm rãi di chuyển xuống chân ngọn núi hùng vĩ và ngắm nhìn khung cảnh thiên nhiên rực rỡ xung quanh, bên cạnh là người bạn đã tìm thấy ánh sáng thật sự của cuộc đời mình, tôi cuối cùng đã nhận ra rằng thành công phải bắt đầu từ bên trong và mọi nhà lãnh đạo tài ba đều phải bắt đầu bằng việc tự lãnh đạo chính mình. Cuối cùng tôi cũng nhận ra, được sống là một niềm hạnh phúc và tôi phải sống nhiệt thành hơn nữa. Tôi đã hiểu ra một điều, tôi sẽ không bao giờ giải phóng được những tài năng tiềm ẩn ở người khác khi chưa khai thác hết những năng lực tiềm ẩn của chính mình.

Tóm tắt kiến thức Chương 10

Nguyên tắc

Thông tin cốt lõi

Nguyên tắc về Nghệ thuật tự lãnh đạo

Bài học

- Tất cả sự nghiệp lãnh đạo bên ngoài đều bắt đầu từ việc tự lãnh đạo bản thân.
- Chúng ta nhìn thế giới qua lăng kính của riêng mình.
- Bất kỳ thứ gì không xuất phát từ chủ đích đạt hiệu suất cá nhân cao nhất sẽ vô tình làm giảm hiệu suất cá nhân.
- Đừng bao giờ chấp nhận kết quả ở mức tạm được khi bạn có thể làm tốt hơn nữa.

Thực hành

- Quy tắc Làm mới bản thân™.
- Quy tắc Làm giàu tri thức™.
- Quy tắc Rèn luyện thể chất™.
- Quy tắc Thức dậy sớm™.
- Quy tắc Suy nghĩ về cái chết™.

Trích dẫn cần ghi nhớ

Đừng quá mải mê lao theo guồng quay cuộc sống mà quên mất cách sống một cuộc đời đích thực.

Nguyên tắc thứ bảy

THẤY ĐIỀU NGƯỜI KHÁC THẤY, NGHĨ ĐIỀU KHÔNG AI NGHĨ

Chương 11
Nguyên tắc về sự sáng tạo và đổi mới

Mỗi ngày, hãy đọc một thứ gì đó mà không ai đọc.

Mỗi ngày, hãy nghĩ một điều gì đó mà không ai nghĩ.

Vì sẽ thật tồi tệ cho trí óc nếu suy nghĩ của ta luôn đi theo sự đồng thuận của số đông.

Christopher Morley

"Cuộc hẹn lần tới sẽ không mất nhiều thời gian đâu", Julian đã nhấn mạnh điều đó trước khi chia tay tôi tại chân núi.

"Sao vậy?", tôi hỏi lại, không giấu được vẻ thất vọng.

"Bởi vì tôi đang chuẩn bị rời đi. Những gì cần giúp đỡ anh ở đây gần như đã xong. Anh đã rất sốt sắng lĩnh hội những triết lý trong nghệ thuật lãnh đạo mà tôi chia sẻ và luôn thể hiện là một học sinh ưu tú. Tôi dám chắc một ngày không xa GlobalView sẽ vươn tới đẳng cấp quốc tế và trở nên thịnh vượng hơn bao giờ hết dưới sự lãnh đạo tài tình của anh. Quan trọng hơn, anh đã khám phá ra cách tự lãnh đạo bản thân và đồng thời biến GlobalView trở thành một nơi mà tiềm năng của mọi người sẽ được tự do phát triển và những mong ước cao cả nhất trong đời họ sẽ thành hiện thực. Hãy luôn đáp ứng nhu cầu của nhân viên bằng cách giải phóng khả năng của họ và không ngừng nhắc nhở về mục đích cao cả của công việc mà họ đang làm. Và đáp lại, họ cũng sẽ phụng sự anh hết lòng như vậy."

"Nhưng anh sẽ đi đâu?"

“Có một người khác đang rất cần đến những tri thức mà tôi được lĩnh hội, và vì thế trách nhiệm của tôi là phải đến với họ.”

“Anh tính bỏ lại túp lều nhỏ mà anh đã tự tay dựng nên trong rừng sao? Nơi đó dường như có tất cả mọi thứ anh cần.”

“Cứ xem như tôi phải đi xa một thời gian vậy. Nhưng ai mà biết được, có khi anh lại nhìn thấy tôi đứng giữa vườn hồng của anh trong vài tháng tới không chừng”, Julian nói với một cái nháy mắt.

Lúc này đây, khi đang lái xe đến điểm hẹn gặp Julian, tôi cảm thấy buồn khi nghĩ đến việc sắp tới sẽ không thể gặp lại anh nữa. Trước giờ anh vẫn luôn là một người bạn, nhưng giờ đây, tôi thấy anh lại càng đặc biệt hơn nữa. Chưa một ai có sức ảnh hưởng lớn như vậy đối với tôi, thậm chí là cha tôi. Rõ ràng là xung quanh còn rất nhiều người lãnh đạo đang gặp phải rắc rối, Julian hoàn toàn có thể đến gặp họ, nhưng anh đã chọn đến với tôi đầu tiên. Nếu có một phẩm chất nào đó mà lúc nào cũng thấy ở Julian, thì đó chính là sự trung thành. Vì tôi là bạn của anh ấy, nên anh quyết định phải giúp tôi.

Các buổi học của anh rất đặc biệt, không giống với bất cứ khóa học nào mà tôi từng tham gia. Qua mỗi bài học, Julian đã thúc đẩy tôi khám phá ra những lối tư duy mới và đồng thời xem xét đánh giá lại nguyên nhân đằng sau những sự việc mà tôi đã làm trước đây. Anh đã buộc tôi phải đào sâu và suy ngẫm về con người thật sự của mình, không chỉ trong vai trò lãnh đạo mà cả trong cuộc sống. Anh đã chia sẻ với tôi những viên ngọc quý trong nghệ thuật lãnh đạo xuyên suốt những buổi học đó, những điều mà tôi chưa từng được biết, một nguồn tri thức khiến tôi cảm thấy được truyền động lực, cảm hứng và được thỏa mãn. Tôi cầu mong rằng những con đường mà chúng tôi đi sẽ có lúc giao nhau lần nữa, sau khi anh rời khỏi để đến một địa điểm mới. Tôi cần một người bạn và một người cố vấn như anh trong cuộc đời này, như tất cả chúng ta đều cần có một người như vậy. Và tôi mong muốn có cơ hội làm điều gì đó để đền đáp anh.

Sau khi vượt qua con đường chính và rẽ vào một khu dân cư rợp bóng cây, nơi cư ngụ của tầng lớp trung lưu với những chiếc xe năm chỗ ngồi có khoang hành lý dài và những chiếc xe van nhỏ đỗ trước cổng nhà, tôi đã nhìn thấy đích đến của mình. Trường Tiểu học Centennial nổi tiếng là một trong những cơ sở giáo dục xuất sắc nhất trong nước, nơi đào tạo một số lượng ấn tượng những đứa trẻ tài năng ưu tú. Các nhà giáo dục từ khắp nơi trên

thế giới tìm đến đây để nghiên cứu các phương pháp giáo dục sáng tạo được đội ngũ giáo viên đầy tâm huyết - những người may mắn được làm việc tại trường Centennial - áp dụng. Mặc dù tất cả học sinh ở đây đều dưới mười tuổi, nhưng chúng luôn được khuyến khích để mở rộng khả năng của bản thân cũng như dám ước mơ về một tương lai rộng mở. Đây là kiểu trường học mà bất kỳ bậc phụ huynh nào cũng mong muốn con mình sẽ may mắn được nhận vào.

Julian đã đến trước và đang đứng ở giữa sân trường trò chuyện với cô Maples - vị hiệu trưởng nổi tiếng thường xuất hiện trên các kênh truyền thông quốc gia với các bài phát biểu về thực trạng của nền giáo dục nước nhà, trong số đó cô có đưa ra quan điểm cho rằng các trường học phải đặc biệt tập trung vào việc phát triển nhân cách của học sinh. Mặc dù lúc này Julian đang mặc chiếc áo choàng đỏ và chân đi đôi xăng-đan sờn cũ quen thuộc, cô hiệu trưởng cũng chẳng tỏ vẻ gì phiền lòng trước hình ảnh kỳ quặc đó. Có vẻ cô hiệu trưởng biết Julian và mỗi lần anh nói cô đều mỉm cười.

“Chào Peter!”, Julian hồ hởi hét toáng lên khi tôi vừa đặt chân vào sân trường, nơi đang trở nên ồn ào náo nhiệt bởi các em học sinh vừa được nghỉ giữa giờ. “Tôi muốn giới thiệu anh với một người bạn thân thiết của tôi, cô Mildred Maples.”

“Thật hân hạnh được gặp cô, cô Mildred”, tôi vừa nói vừa lịch sự bắt tay cô hiệu trưởng. “Tôi đã nhiều lần thấy cô trên tivi rồi.”

“Rất vui khi được gặp anh, Peter. Tôi cũng được nghe rất nhiều về anh. Tôi đã thấy anh và công ty của anh trên báo. Anh đã rất thành công trong lĩnh vực của mình.”

“Chuyện đó qua lâu rồi, thật lấy làm tiếc khi phải thừa nhận như vậy. Chúng tôi đã gặp phải một số vấn đề trong quá trình tăng trưởng khiến cả công ty lâm vào khủng hoảng. Tuy nhiên, sự xuất hiện của Julian đã giúp tôi xoay chuyển tình thế. Tôi tưởng như mình đang vận hành một công ty hoàn toàn mới vậy. Hy vọng cô không phiền lòng vì những điều tôi vừa nói, nhưng tôi nghĩ cô sẽ lại nghe nhiều về chúng tôi đấy.”

“Tôi rất mong chờ điều đó”, cô Maples lịch sự đáp lời.

“Tôi có thể hỏi làm sao hai người lại biết nhau không?”

Cả hai khúc khích cười. Rồi Julian lên tiếng trả lời, “Chồng của Mildred là chủ sở hữu một đại lý xe Ferrari trong vùng. Tôi đã mua

chiếc Ferrari của mình từ đại lý của anh ấy. Tôi biết anh ấy trước và sau đó vinh hạnh được biết Mildred. Lúc nãy, khi anh vừa lái xe vào cổng, thì trong này chúng tôi đang nhắc đến những kỷ niệm về chiếc Ferrari của tôi".

"Tôi sẵn sàng đánh cược mọi thứ để thấy anh phóng xe trong chiếc áo thầy tu này đấy, Julian", Mildred tiếp lời. "Nói nghiêm túc đó. Nhưng dù sao thì cũng thật tốt khi được gặp lại anh. Tuy tôi vẫn còn bất ngờ trước hình ảnh hiện tại của anh, nhưng với gần ba mươi năm làm việc cùng các thế hệ trẻ, tôi đã nghiệm ra một điều là chúng ta đều có quyền năng để tạo ra những điều kỳ diệu trong cuộc sống này. Bây giờ thì tôi sẽ nhường lại không gian cho hai anh trò chuyện. Nhớ ghé qua đại lý xe nhé, Julian. Tôi chắc là Jack sẽ rất xúc động khi nhìn thấy anh đấy", tiếng cô vọng lại khi bước lên những bậc thang trắng sáng dẫn về văn phòng chính.

"Cũng có thể tôi sẽ ghé đấy", Julian mỉm cười trả lời. "Được rồi. Lần trước, chúng ta đã học đến đâu rồi nhỉ, Peter? À, phải rồi. Nguyên tắc thứ bảy trong hệ thống các nguyên tắc lãnh đạo cổ xưa của Yogi Raman. Đây là nguyên tắc mà các nhà lãnh đạo thông thái phải vận dụng hàng ngày để bảo đảm duy trì hiệu quả làm việc như mong muốn."

"Anh đã quên không đưa cho tôi mảnh ghép tiếp theo khi chúng ta chia tay tại núi Percival. Anh khiến cho đầu óc tôi như bị treo lơ lửng vậy. Suốt cả tuần nay, tôi đã nghĩ ra đủ thứ giả thiết về ý nghĩa của Nguyên tắc thứ bảy đấy."

"Thật ra thì tôi không hề quên đâu, Peter. Tôi đã hy vọng là anh sẽ làm chính xác điều mà anh vừa nói, bởi vì ý nghĩa của *Nguyên tắc thứ bảy* xoay quanh sức mạnh của những ý tưởng. Như tôi đã nói trước đây, trong kỷ nguyên thông tin ngày nay, ý tưởng chính là yếu tố quyết định sự thành công. Lần đầu tiên trong lịch sử của nền văn minh nhân loại, giá trị thật sự của các doanh nghiệp nằm ở những con người bước vào văn phòng mỗi sáng và rời khỏi văn phòng mỗi tối. Tài sản quý giá nhất của các tổ chức nằm trong não bộ của những con người đang làm việc tại đó."

"Một cách diễn đạt quá sống động. Chắc chắn nó sẽ để lại ấn tượng trong đầu tôi một thời gian lâu đấy", tôi mỉm cười tán thưởng.

"Tốt lắm. Tôi cũng hy vọng như vậy, bởi vì một trong những trọng trách của anh, với tư cách một nhà lãnh đạo có tầm nhìn, là phải đánh thức khả năng sáng tạo tiềm ẩn trong mỗi nhân viên của mình. Anh phải giúp họ có cách tư duy thông minh hơn và truyền

cảm hứng để họ tự khám phá những đường lối suy nghĩ mới lạ. Chỉ khi đó anh mới bắt đầu trải nghiệm một sự đổi mới thật sự để làm tiền đề cho GlobalView vươn mình lên đẳng cấp quốc tế."

"Nhưng có thật là tất cả chúng ta đều sáng tạo không? Ý tôi là có phải anh đang nói rằng mỗi nhân viên của tôi đều có thể tư duy sáng tạo, đúng không? Vậy những nhân viên kế toán thuộc phòng tài chính hay các luật sư phòng pháp chế thì sao? Chắc hẳn họ không thuộc típ người có trí tưởng tượng phong phú rồi."

"Tất nhiên là họ đều có khả năng đó. Chẳng qua là vì không có ai khuyến khích họ tạo ra điều gì mới, nên khả năng sáng tạo của họ vẫn đang ngủ quên. Bản thân tôi cũng từng nghĩ chỉ có các nhà thơ, nhà văn, nghệ sĩ và những diễn viên mới thuộc nhóm người sáng tạo. Nhưng Yogi Raman và các nhà hiền triết khác đã khiến tôi phải nhìn nhận lại vấn đề. Họ chính là những người có tư duy sáng tạo nhất mà tôi từng biết. Những ý tưởng của họ luôn rất độc đáo. Và mặc dù sống ở một nơi hoàn toàn cách biệt với thế giới văn minh hiện đại, họ đã tự tạo ra những công cụ và máy móc rất thông minh để hỗ trợ trong các hoạt động hàng ngày. Tuy cuộc sống của họ hết sức giản dị, nhưng họ vẫn sáng chế ra những thiết bị rất hiệu quả để lưu trữ lại những tri thức của mình, để duy trì vệ sinh ở mức gần như hoàn hảo và để nghiên cứu cả sự chuyển động của các vì sao."

"Ồ, lại là câu chuyện về các vì sao. Khi nào thì anh định nói cho tôi biết lý do tại sao anh lại đặc biệt hứng thú với các vì sao như vậy, nhất là ngôi sao sáng kỳ lạ vẫn thường xuất hiện đó? Tôi thật sự sắp phát điên vì tò mò đấy, Julian", tôi khẩn khoản nói với Julian.

"Lần tới, chắc chắn đấy. Còn bây giờ thì anh hãy hiểu một cách đơn giản là mỗi người đều có khuynh hướng sáng tạo thiên phú. Hãy coi công ty của anh như một nhà máy ý tưởng khổng lồ, nơi mà sự sáng tạo và đổi mới sẽ được công nhận và khen thưởng xứng đáng. Hãy cho nhân viên của anh biết rằng họ được phép mạo hiểm. Hãy giúp họ nhận ra, khi thất bại là họ đang học cách để thành công, và dù một số ý tưởng táo bạo của họ có thể sẽ gặp nhiều trở ngại, nhưng phần lớn chúng sẽ dẫn tới những sự đổi mới. Hãy truyền tải thông điệp này khắp công ty của anh. Hãy khuyến khích sự sáng tạo và khẳng định rõ ràng rằng anh sẵn sàng lắng nghe, thấu hiểu và sẽ thực hiện những ý tưởng xuất sắc nhất của nhân viên."

"Rất thú vị. Vậy chấp nhận rủi ro là một yếu tố quan trọng cho sự đổi mới, đúng không?"

“Hoàn toàn chính xác. Anh không thể lên đến tầng ba nếu vẫn giữ một chân ở tầng hai. Để duy trì năng lực cạnh tranh giữa một môi trường kinh doanh hiện đại, trong kỷ nguyên của ý tưởng này, bản thân anh và đội ngũ lãnh đạo công ty phải khiến cho nhân viên của mình không ngừng vươn ra xa. Anh phải giúp họ tư tin bước ra khỏi vùng an toàn để đi đến những miền đất mới. Anh phải truyền cảm hứng để họ trở thành những cánh bướm, chứ không phải là những con hà.”

“Ý anh là sao?”

“Loài bướm dành toàn bộ thời gian của mình để khám phá những khung cảnh mới và bay lượn lên những tầng cao mới. Ngược lại, những con hà lại luôn bám vào một chỗ cố định trên tảng đá nào đó và sẽ ở đó cho đến chết. Bằng cách khuyến khích nhân viên của mình chấp nhận rủi ro và không trách phạt khi họ gặp phải những thất bại không thể tránh khỏi, anh đã giải phóng cho họ được tự do khám phá trí tưởng tượng phong phú của bản thân. Anh còn nhớ công ty Southwest đã xử lý viên quản lý - người đề xuất một chương trình đổi mới nhưng thất bại thảm hại - thế nào chứ?”

“Họ thăng chức cho anh chàng quản lý ấy, đúng không?”

“Anh nhớ chính xác đấy. Cách giải quyết vấn đề của họ rõ ràng đã truyền cảm hứng cho những suy nghĩ táo bạo và sáng tạo trong toàn công ty.”

“Hoàn toàn đồng ý. Vậy ý anh là bản chất của sự sáng tạo nằm ở việc dám chấp nhận rủi ro, đúng không?”

“Đó mới chỉ là một phần của việc giải phóng khả năng sáng tạo tiềm ẩn trong đội ngũ nhân viên. Bản chất của sự sáng tạo nằm ở lối tư duy độc đáo. Đây…”, Julian cho tay vào áo choàng và lấy ra mảnh ghép thứ bảy đưa cho tôi. “Yogi Raman đã diễn đạt nguyên lý này tinh tế hơn tôi nhiều.”

Rất khó để đọc ra dòng chữ nhỏ được khắc trên mảnh ghép ấy. Sau một lúc chăm chú nhìn thật kỹ, tôi đã có thể đọc được những gì khắc trên đó, *Nguyên tắc thứ bảy: Thấy điều người khác thấy, nghĩ điều không ai nghĩ.*”

“Hãy nhìn tất cả những đứa trẻ xinh đẹp này. Chúng là hình mẫu của sự sáng tạo, mỗi đứa trẻ chính là một hình mẫu. Chẳng ai có thể dập tắt những ý nghĩ ngộ nghĩnh của chúng bằng cách nói rằng mặt trăng không phải làm từ phô mai đâu, hay ông già Noel

chỉ là một sản phẩm của trí tưởng tượng. Chẳng ai có thể bóp nghẹt ước mơ của chúng bằng cách bảo rằng chúng không thể trở thành bác sĩ, luật sư, nhà du hành vũ trụ hay diễn viên điện ảnh. Đối với chúng, thế giới này luôn ngập tràn cơ hội và mọi thứ đều có thể xảy ra. Chúng có một trái tim trong trẻo và một tâm hồn trong sáng. Hãy cẩn trọng học hỏi chúng. Xem cách chúng phát triển trí tưởng tượng của bản thân. Quan sát chúng tập trung vào việc đang làm như thế nào. Khả năng sáng tạo của trẻ em vượt xa hơn hẳn người lớn chúng ta, và vì thế, trong bài học hôm nay chúng ta cần phải học từ chúng."

"Tôi hoàn toàn đồng ý với anh, Julian. Tôi vẫn còn nhớ khi lũ trẻ nhà tôi vừa chập chững biết đi. Tôi đã học được rất nhiều điều từ chúng."

"Chẳng hạn như?"

"Tôi hiểu được tầm quan trọng của trí tò mò, tính tự phát và sự vui đùa. Có điều tôi chưa bao giờ thực hành những điều này. Tôi cũng học được có rất nhiều cách để nhìn một vấn đề."

"Đúng vậy. Tôi sẽ kể cho anh nghe một câu chuyện mà Yogi Raman đã chia sẻ với tôi. Có một vị tu sĩ đang ngồi với các môn đệ trên một ngọn đồi dưới chân dãy Hy Mã Lạp Sơn. Vì muốn thử các môn đệ của mình, ông đã vẽ một đường thẳng trên mặt đất và yêu cầu họ hãy làm đường thẳng này ngắn lại mà không được xóa đi bất cứ phần nào trên đó. Các môn đệ của ông lúng túng, không thể nghĩ ra cách làm ngắn đường thẳng mà lại không được đụng vào nó - ngoại trừ một người. Đó chính là người luôn chăm chỉ học tập và dành thời gian thực hành nhiều nhất. Anh ta bước về phía đường thẳng mà sư phụ của mình đã vẽ ra, rồi vẽ thêm một đường thẳng khác song song bên cạnh, dài hơn đường thẳng ban đầu. Anh ta đã không hề đụng gì đến đường thẳng ban đầu. Vị tu sĩ mỉm cười, 'Tốt lắm. Giờ thì đường thẳng của ta đã ngắn hơn rồi'."

"Lối tư duy độc đáo này chính là điều mà Nguyên tắc thứ bảy muốn nói tới. Thấy điều người khác thấy, nghĩ điều không ai nghĩ, đây là nguyên tắc về sự sáng tạo và đổi mới, đòi hỏi anh phải phá vỡ mọi xiềng xích bó buộc của cách suy nghĩ truyền thống. Và nhờ đó, anh có thể kiểm soát được những biến động mà nền kinh tế luôn thay đổi từng ngày này mang lại. Thực chất, để thực hiện được nguyên tắc này, anh chỉ cần phát triển kỹ năng tìm kiếm những giải pháp mới cho các vấn đề cũ và tìm ra những cách làm thông minh hơn để thực hiện công việc của mình. Hãy nhìn nhận mọi việc xa hơn những gì mà anh thấy trước mắt. Hãy can đảm,

với tư cách một nhà lãnh đạo, để cho những điều kỳ diệu như trí tưởng tượng của trẻ thơ lấp đầy tâm hồn và trái tim của nhân viên anh.

"Để nuôi dưỡng một tinh thần đổi mới ngay trong GlobalView, *anh phải nhận ra một trong những ưu tiên hàng đầu của anh là tạo nên một môi trường làm việc luôn khen thưởng cho sự ham thích học hỏi, và công nhận những ý tưởng mới chính là hạt giống của sự thành công. Hãy nhớ rằng chỉ cần một ý tưởng tuyệt vời cũng có thể tạo nên sự khác biệt cho công ty của anh.* Một cách làm mới thông minh giúp tăng năng suất công việc hoặc cải tiến chất lượng sản phẩm có thể tạo ra một khác biệt lớn trong nguồn lợi nhuận mà công ty thu về. Và có lẽ quan trọng hơn, một ý tưởng độc đáo được thực hiện nghiêm túc có thể thay đổi cuộc sống của nhiều khách hàng mà công ty anh đang phục vụ. Đây chính là sức mạnh thật sự của sự đổi mới: biến thế giới thành một nơi tốt đẹp hơn. Giống như Maya Angelou từng viết một câu tuyệt vời rằng, "Nếu may mắn, một mơ ước hão huyền đơn độc cũng có thể biến đổi hoàn toàn cả triệu hiện thực."

"Vậy thì tôi nên bắt đầu từ đâu?"

"Đầu tiên, anh phải coi mỗi nhân viên của mình là một nghệ sĩ."

"Thật sao? Ngay cả những người làm trong bộ phận bán hàng và giao nhận à?"

"Đúng vậy. Như tôi đã nói đấy, nhận thức đến trước thay đổi, và nếu anh không nhận thức rõ một sự thật là tất cả nhân viên trong công ty anh đều có khả năng sử dụng trí tưởng tượng của họ để đưa ra những ý tưởng độc đáo thì GlobalView sẽ chẳng bao giờ có thể trở thành một công ty lấy sự đổi mới làm trung tâm. Hãy vận dụng sự thông thái trong việc lãnh đạo để hiểu được rằng tất cả chúng ta đều là nghệ sĩ và có khả năng sáng tạo phi thường khi được khuyến khích đưa ra những ý tưởng độc đáo. Chúng ta đều có khả năng sáng tạo ở nhiều mức độ khác nhau."

"Hãy nhìn những đứa trẻ này", Julian nói và chỉ vào đám trẻ đang nô đùa trong sân trường, hoàn toàn mải mê với trò chơi của mình. "Cậu bé ở đằng kia đang biểu diễn một bản nhạc với cây đàn ghi-ta tưởng tượng và nghĩ rằng mình chính là ngôi sao nhạc rock đã xuất hiện trên tivi tối qua. Còn cô bé đang đứng dưới gốc cây kia tin rằng cô bé là anh thư có trách nhiệm giải cứu thế giới. Anh không thể phủ nhận rằng mỗi đứa trẻ ở đây đều là một nghệ sĩ, một nhà sáng tạo với rất nhiều ý tưởng mới lạ và thú vị."

“Đúng vậy, nhưng chúng vẫn chỉ là những đứa trẻ”, tôi phản đối. “Còn tôi đang lãnh đạo những người trưởng thành, và gần như chẳng ai trong số họ có khả năng suy nghĩ hay hành động khác đi so với những quy chuẩn thông thường. Nếu đề nghị họ thử làm một điều gì đó mới, thì lòng bàn tay họ sẽ mướt mồ hôi và họ trở nên hoảng sợ. Họ bám víu vào những cách làm việc truyền thống như thể cả cuộc đời họ hoàn toàn phụ thuộc vào chúng, kể cả khi có phương pháp mới tốt hơn gấp ngàn lần.”

“Vậy thì đó là lỗi của ai?”, Julian nghiêm giọng chất vấn.“*Hãy nhớ rằng, cách anh lãnh đạo sẽ dạy cho nhân viên anh cách họ phải làm việc theo.* Nếu đó là cách họ phản ứng khi anh đề nghị họ thử thay đổi bản thân đôi chút, thì rõ ràng anh và ban lãnh đạo công ty đã không tạo ra một môi trường đủ an toàn để nhân viên của mình có thể tự tin khám phá những khái niệm mới. Có lẽ họ lo sợ sẽ bị trách phạt nếu như thất bại. Hoặc cũng có thể sự cứng nhắc của họ xuất phát từ cảm giác rằng họ sẽ bị cười nhạo nếu ý tưởng của họ không đạt được thành công như mong đợi? Nếu nhân viên của anh không sẵn sàng đón nhận những ý tưởng mới, những khái niệm mới và những hệ thống mới với sự hào hứng, nhiệt tình, thì đó là vì anh đã thất bại trong việc tạo ra một môi trường làm việc phi rủi ro. Sự sáng tạo sẽ bị giết chết khi người ta cảm thấy còn điều gì đó để mất.”

“Vậy làm cách nào để tôi có thể tạo ra một môi trường ‘phi rủi ro’?”

“Có rất nhiều cách. Hãy cho phép nhân viên của anh được tự do thất bại. Hãy nâng mức độ tín nhiệm đối với họ lên. Hãy khen ngợi những hành động tự phát thông minh và tưởng thưởng cho những ý tưởng độc đáo. Hãy để mọi người được là chính mình. Hãy cho phép họ để trí tưởng tượng thiên phú của mình được tỏa sáng.”

“Trong một bài báo tôi từng đọc cách đây khá lâu, Paul Fireman, vị CEO của hãng Reebok, có nói rằng bí mật làm nên sự thành công của Reebok chính là nhờ đội ngũ nhân viên của họ được tự do sáng tạo.”

“Chính xác. Hãy nhớ rằng, những nhà lãnh đạo có tầm nhìn sẽ không bao giờ kiểm soát sự sáng tạo - họ đơn giản là phát hiện ra nó và cho phép nó tuôn tràn trong khắp tổ chức của mình. Họ giải phóng sự sáng tạo, với hy vọng rằng công ty của họ sẽ trở thành một sân chơi sôi động của những ý tưởng cải tiến, giống như sân chơi mà chúng ta đang đứng đây.”

Ngay lúc Julian vừa dứt lời, một miếng bánh pudding to tướng bay trong không trung và hạ cánh ngay đúng vào tay chiếc áo choàng đỏ sạch không tì vết của anh. Thủ phạm, một cậu bé con với nụ cười tinh quái, đã lớn tiếng reo hò ngay khi nhận thấy mục tiêu đã trúng đạn. Rồi sau đó, cậu bé bỏ chạy thoăn thoắt trên đôi chân nhỏ bé của mình, vừa chạy vừa hét toáng lên rằng, "Tớ đã bắn trúng nhà sư rồi! Tớ bắn trúng nhà sư rồi! Tớ bắn trúng nhà sư rồi!".

Julian chỉ biết đứng ngây người thảng thốt. Rồi sau đó, vẫn phong cách quen thuộc, anh đưa ngón tay chấm thử vào đống bầy nhầy đang chảy trên áo. "Hy vọng là vị sô-cô-la", anh ấy bật cười. "Đó luôn là mùi vị mà tôi yêu thích."

"Điều này thật ra lại dẫn tôi đến một điểm mấu chốt khác để nuôi dưỡng sự sáng tạo trong môi trường làm việc của anh, Peter à", Julian tiếp tục, trong khi đang cố chùi những vết bẩn còn dính lại của miếng bánh pudding bằng chiếc khăn mùi xoa trắng tinh mà tôi vừa lấy ra từ túi áo vest. "Để công ty anh có thể trở thành 'một sân chơi của những ý tưởng', điều sẽ giúp nó vươn lên đẳng cấp hàng đầu thế giới, thì môi trường mà anh tạo ra cho nhân viên của mình làm việc phải thật sự vui vẻ. Anh thấy đấy, một trong những trở ngại lớn nhất cho khả năng sáng tạo là quan niệm cho rằng sự vui đùa chỉ dành cho trẻ con. Lối suy nghĩ này không những kìm hãm khả năng sáng tạo, mà còn khiến gia tăng sự căng thẳng trong công việc. Chẳng có gì sai nếu thỉnh thoảng mọi người tỏ ra thoải mái và cùng nhau tận hưởng những tràng cười sảng khoái. Cũng chẳng có gì sai trong việc cho phép họ vui đùa tại nơi làm việc như vậy. Công việc nên có niềm vui. Và tạo cơ hội cho mọi người tận hưởng niềm vui trong công việc là một triết lý lãnh đạo tuyệt vời, bởi vì điều đó khẳng định cho tất cả thấy rằng anh thật sự đặt đội ngũ nhân viên của mình lên trên hết. Plato quan niệm rằng, 'Hãy sống cuộc đời này như đang chơi'. Hãy nhớ điều này, những người mà anh đang lãnh đạo dành phần lớn thời gian của cuộc đời họ ở văn phòng. Điều tối thiểu anh có thể làm cho họ là biến văn phòng thành một nơi tuyệt vời để làm việc. Niềm vui và tiếng cười chính là cánh cửa dẫn vào trái tim và trí tưởng tượng của mỗi người. Mọi người đều thích làm việc với những người yêu công việc của mình."

"Tuyệt vời, Julian. Anh còn bí quyết nào giúp tôi giải phóng sự sáng tạo và năng lượng trong đội ngũ nhân viên của mình hay không?"

"Đây là một vài ý tưởng mà tôi vừa nghĩ ra để có thể giúp anh

truyền sức sống và tiếp thêm năng lượng vào môi trường làm việc ở GlobalView. Hãy khuyến khích các nhân viên của anh tự đặt ra cho bản thân một 'chỉ tiêu ý tưởng' hàng tuần. Anh cũng có thể ban hành một chế độ khen thưởng chính thức dành cho những sáng kiến hay nhất, nhờ đó các nhân viên sẽ hiểu rằng những ý tưởng độc đáo của họ thật sự có giá trị. Hãy tổ chức những chuyến dã ngoại định kỳ mỗi tháng cho tất cả mọi người ở các phòng ban để luôn duy trì sự vui vẻ và xây dựng tinh thần đồng đội. Hãy ghé đến câu lạc bộ hài kịch, thuê một rạp chiếu phim, hay tổ chức một buổi tiệc ngay tại văn phòng. Tôi cũng khuyên anh nên lập ra một ban tổ chức các cuộc tranh tài. Khi ấy những cuộc vui mới thật sự bắt đầu."

"Một ban tổ chức các cuộc tranh tài ư?"

"Đúng vậy, một ban có nhiệm vụ nghĩ ra đủ thể loại đề tài vui nhộn cho các cuộc tranh tài nội bộ có thể mang lại tiếng cười và niềm vui cho mọi người, khiến họ càng yêu thích khi được làm việc cho công ty của anh. Đây là một cách tuyệt vời để tăng mức độ hài lòng của nhân viên đối với công việc và giảm thiểu tỷ lệ nghỉ việc. Không những thế, nó sẽ giúp công ty anh có nhiều khách hàng hơn."

"Thật sao?"

"Chắc chắn là như vậy. Đừng bao giờ quên rằng khi anh bảo đảm nhân viên của mình có thể vui cười lúc làm việc, thì họ cũng sẽ đảm bảo rằng khách hàng của anh luôn vui cười khi mua sản phẩm của anh. Anh đã bắt đầu nhận ra một môi trường làm việc tích cực không chỉ kích thích sức sáng tạo của nhân viên mà còn giúp công ty gia tăng lợi nhuận chưa?"

"Ồ, tôi đã bắt đầu hiểu điều đó rồi."

"Hãy nghĩ đến những chương trình kiểu như Ngày Cà-vạt xấu xí, Tuần lễ truyện cười, hoặc Buổi sáng miễn phí bánh kếp - trong những buổi sáng này, anh và ban lãnh đạo công ty sẽ chuẩn bị món bánh kếp để thết đãi tất cả nhân viên của mình. Những chương trình như vậy chắc chắn sẽ tạo ra một hiệu ứng tuyệt vời trong trái tim và cả tinh thần của mỗi người. Hãy thử nghĩ đến việc cho phép công nhân thuộc bộ phận sản xuất được nghỉ thêm nửa tiếng buổi trưa thứ Sáu để tham gia một cuộc thi phóng máy bay giấy nếu họ hoàn thành chỉ tiêu được giao. Tôi dám cá là họ sẽ cố hết sức để không những hoàn thành mà còn vượt xa chỉ tiêu mà công ty giao cho. Và nếu anh thật sự muốn báo hiệu cho mọi

người thấy sự thay đổi thái độ rất tích cực của bản thân theo một cách thú vị, anh có thể thử cả cách 4-4-5-4-9-8."

"4-4-5-4-9-8 là cái gì thế?"

"Đó là giai điệu ca khúc Happy Birthday được mã hóa theo bàn phím điện thoại. Hãy thử tưởng tượng anh chơi điệu nhạc này cho một nhân viên trong ngày sinh nhật của họ như một lời chúc mừng. Một sự kiện không thể tin được, đúng không?"

"Chắc chắn các nhân viên của tôi sẽ nghĩ ngay là không thể tin được."

"Hãy nhớ điều này, nếu các nhân viên của anh tìm lại được niềm vui của thuở ấu thơ tại chính nơi làm việc của mình, họ sẽ cảm thấy hạnh phúc hơn rất nhiều. Những nhân viên hạnh phúc hơn sẽ làm việc sáng tạo hơn, năng suất cao hơn và trung thành hơn. Và những nhân viên sáng tạo, làm việc năng suất cao và trung thành chính là nền tảng vững chắc của mọi tổ chức vĩ đại nhất. Đúng chứ?"

"Đúng vậy."

"Chỉ cần nhớ đơn giản là, *một công ty mà ở đó mọi người cùng chơi với nhau thì họ sẽ cùng sống chết bên nhau.*"

Ngừng một chút, Julian nói thêm trong lúc đưa tôi trở lại bãi đỗ xe, "À, và thỉnh thoảng hãy đặt cho bản thân những câu hỏi thú vị".

"Ý anh là sao?"

"Đặt ra những câu hỏi sáng tạo là một trong những phương pháp hiệu quả nhất để rèn luyện khả năng tư duy mới mẻ và độc đáo. Những câu hỏi thông minh sẽ đưa anh ra khỏi giới hạn an toàn của bản thân để đến với những chân trời mới, nơi mà cái nhìn của anh trở nên phóng khoáng hơn và mọi thứ đều có thể xảy ra."

"Anh có thể gợi ý một vài câu hỏi cho tôi tham khảo được không?"

"Chắc chắn rồi. Chẳng hạn như, 'Mình sẽ làm gì nếu biết chắc là mình không được phép thất bại?'. Hoặc, 'Ba điều cơ bản nào mình có thể làm hàng tuần, mà nếu thực hiện tốt sẽ giúp nâng cao hiệu quả lãnh đạo của bản thân?'. Sau đó, hãy tự vấn bản thân tại sao lại không thực hiện chúng. Và mỗi khi gặp phải rắc rối hãy đặt câu hỏi, 'Nếu rơi vào hoàn cảnh này, Kennedy, Churchill hay Khổng Tử

sẽ làm như thế nào?'. Và có lẽ câu hỏi hay nhất để tự hỏi bản thân khi đối mặt với thử thách đòi hỏi phải nâng cao khả năng sáng tạo hơn nữa là, 'Nếu còn là một đứa trẻ, thì mình sẽ nghĩ về người đàn ông là-mình-của-hiện-tại này thế nào?'."

"Một câu hỏi rất sâu sắc, Julian. Tôi hơi hổ thẹn khi nghĩ đến câu trả lời", tôi nói, khi hai chúng tôi vừa tới nơi tôi đỗ xe.

"Hãy nuôi dưỡng trí tưởng tượng và để cho tinh thần được tự do phát triển. Hãy mở nắp chiếc hộp chứa đựng trí tò mò thuở nhỏ. Hãy dám mơ những ước mơ lớn lao hơn và đặt ra một tầm nhìn cao hơn cho tương lai. Dù anh có thể thấy những điều mà mọi nhà lãnh đạo khác trên thế giới đều thấy, nhưng hãy bắt đầu nghĩ đến những điều mà không một ai khác có thể nghĩ. Đừng bao giờ quên rằng trong góc sâu thẳm của mỗi nhà lãnh đạo tài giỏi nhất trên hành tinh của chúng ta là một tâm hồn trẻ thơ, với đầy ắp sự tò mò và lòng hứng khởi. Nguồn năng lượng, tinh thần lạc quan và niềm hy vọng mà anh tạo ra sẽ có sức lan tỏa rộng khắp. Và đó cũng chính là điều mà anh còn nợ những người đang đi theo sự dẫn dắt của anh."

"Anh thật sự tin rằng một nhà lãnh đạo có 'niềm hy vọng' sẽ mang đến những sự thay đổi đáng kể, phải không?"

"Đúng vậy. Hy vọng chính là nguồn năng lượng tiếp sức cho các nhà lãnh đạo tài giỏi và những công ty định hướng phát triển theo mục tiêu đã đặt ra. Vấn đề này khiến tôi chợt nhớ đến lời trăng trối của một ông lão trước phút lâm chung. Ông ấy đã nói, 'Tôi chỉ là một người bình thường với những khả năng bình thường. Tôi tin chắc bất cứ ai trên thế giới này cũng có thể làm được những điều tôi đã làm, nếu họ thật sự nỗ lực và vun đắp cho niềm tin và hy vọng giống như tôi."

"Phải chăng là một vị khách hàng giàu có nào đó mà anh đã làm đại diện cho họ trong thời kỳ vàng son trước đây?"

"Không phải đâu, Peter", Julian trả lời và dừng lại một lúc. "Đó là những lời của Gandhi."

"Thật quá ấn tượng", tôi suy tư đáp. "Nói đến hy vọng, tôi chợt nhớ đã từng thấy một tờ báo mới đây có tiêu đề là, 'Một nhà báo bại liệt đã viết sách bằng cách nháy mắt'."

"Ồ, thật sao?"

"Đúng vậy. Đó là câu chuyện về Jean-Dominique Bauby, nguyên

trưởng ban biên tập của tạp chí Elle danh tiếng tại Paris. Một buổi sáng, khi đang trên đường chở con trai đến trường, ông bất ngờ bị đột quỵ và ngã gục trên ghế. Con trai ông lúc đó đã rất hoảng loạn lao ra ngoài kêu cứu. Ba tuần sau, mặc dù thoát khỏi tình trạng hôn mê sâu, nhưng gần như ông bị điếc và bị liệt hoàn toàn. Ông không thể cử động bất kỳ một bộ phận nào trên cơ thể, ngoại trừ một bộ phận duy nhất."

"Đó là bộ phận nào?", Julian hỏi với vẻ rất chăm chú.

"Mí mắt trái. Và nhờ niềm hy vọng tràn đầy, tinh thần lạc quan hiếm thấy, cùng khao khát mãnh liệt được tạo ra một điều gì khác biệt, Jean-Dominique đã quyết định rằng mặc dù không thể cử động, nhưng ông phải tìm cách nào đó để viết một cuốn sách nhằm chia sẻ những bài học đắt giá từ chính bi kịch của bản thân với mọi người. Và nhờ vận dụng trí tưởng tượng sáng tạo để tìm phương án thực hiện ước mơ đó, cuối cùng ông cũng phát minh ra một bảng chữ cái đặc biệt mà mỗi chữ cái sẽ tương ứng với số lần nháy mắt của ông."

"Anh đang đùa phải không?"

"Không đâu, hoàn toàn là sự thật đấy", tôi trả lời. "Mỗi ngày trong căn phòng bệnh ảm đạm đó, người đàn ông phi thường ấy dành ra ba giờ với biên tập viên để viết nên cuốn sách về cuộc đời mình bằng từng cái nháy mắt chậm rãi. Theo ước tính của tác giả bài báo, ông đã nháy mắt hơn 200.000 lần để hoàn thành 137 trang sách. Và với tất cả độc giả chúng ta, cuốn sách đó thật sự là một kiệt tác.

Trong cuốn sách, Jean-Dominique đã kể lại những ước mơ còn mãi dang dở của mình: chinh phục đỉnh núi Alpine cùng các tay đua xe đạp giải Tour de France, tham gia giải đua xe Công thức I, hay đơn giản là nhấm nháp món xúc xích Lyonnais vào một ngày hè đẹp trời. Ông cũng nói về nỗi đau khôn nguôi khi giờ đây không còn có thể ôm các con vào lòng, chơi đùa với chúng và được trở thành một người có ích như ông mong muốn."

"Sau khi hoàn thành cuốn sách", tôi tiếp tục, "Jean-Dominique đã thành lập một tổ chức chuyên giúp đỡ những nạn nhân bị liệt và gia đình của họ, ông dành những ngày tháng còn lại để biến nghịch cảnh của bản thân thành chiến thắng bằng cách dùng chính câu chuyện cuộc đời mình để truyền cảm hứng cho mọi người. Đáng buồn thay, Jean-Dominique đã qua đời và bài báo mà tôi đọc được đó chính là lời cáo phó. Nhưng tôi tin rằng anh cũng

đồng ý rằng cuộc đời của Jean-Dominique đã chứng minh rằng sức mạnh tinh thần có thể giúp chúng ta đạt được những điều phi thường như những gì anh đã chia sẻ với tôi. Và những hành động anh hùng mang dấu ấn cá nhân của Jean-Dominique chính là minh chứng cho điều mà anh nói, *Thấy điều người khác thấy, nghĩ điều không ai nghĩ".*

"Đúng vậy, Peter à. Đó chính xác là ý nghĩa của *Nguyên tắc thứ bảy.* Hãy nhận ra cơ hội khi mọi người chỉ nhìn thấy nghịch cảnh. Hãy tìm thấy hy vọng khi mọi người chỉ biết thất vọng. Hãy nhìn ra ánh sáng giữa bóng tối. Câu chuyện anh vừa kể thật sự là một ví dụ rất xúc động. Cảm ơn anh đã kể câu chuyện đó với tôi. Anh biết đấy, tôi chưa bao giờ hết ngạc nhiên bởi những thành tựu mà con người có thể đạt được khi bị thôi thúc bởi một mục tiêu xứng đáng và tràn đầy cảm hứng. Dù vậy, điều khiến tôi bất ngờ chính là mọi người thường chờ đến lúc phải đối mặt với khủng hoảng, kể cả trong công việc hay cuộc sống cá nhân, trước khi thật sự nhìn sâu vào bản thân mình và nhận ra những tiềm năng thiên phú. Đó là một điều đáng buồn."

Khi tôi đã ngồi vào ghế lái xe và hạ hết kính xuống, Julian lại cúi người, tay chống lên đầu gối.

"Này anh bạn, chúng ta sẽ còn gặp nhau một lần nữa trước khi tôi khởi hành đến địa điểm tiếp theo. Khoảng thời gian đã trải qua cùng anh thật sự rất tuyệt vời. Tôi lấy làm mừng khi những tri thức về nghệ thuật lãnh đạo mà tôi chia sẻ đã mang lại những chuyển biến tích cực với GlobalView."

"Tôi không biết phải cảm ơn anh như thế nào mới đủ", tôi đáp lại với sự cảm kích sâu sắc.

"Chỉ cần anh duy trì thực hành những bài học mà tôi đã chia sẻ và tiếp tục sẻ chia những triết lý thông thái của các hiền triết với mọi người xung quanh. Hãy để những tinh hoa tri thức về nghệ thuật lãnh đạo mà họ đã đúc kết được lan tỏa trong công ty và cộng đồng doanh nhân của anh. Hãy truyền tải những thông điệp quý báu đó đến những nhà lãnh đạo và quản lý khác nếu có cơ hội. Đó là cách đền đáp đầy đủ nhất với tôi đấy."

"Mà này, anh có quên gì không đấy?", tôi gọi với theo khi Julian quay đầu bước đi.

"Tôi biết rồi. Anh đang thắc mắc về địa điểm gặp nhau lần tới đúng không?"

“Anh nói đúng rồi đấy. Tôi không muốn bỏ lỡ nguyên tắc cuối cùng đâu.”

“Điểm hẹn cuối cùng của chúng ta là đài thiên văn. Hãy đến đó gặp tôi vào đúng mười hai giờ đêm. Tôi sẽ chỉ cho anh thấy một điều và điều này sẽ vĩnh viễn thay đổi quan điểm lãnh đạo của anh.”

“Thật sao?”

“Chắc chắn. À, mà trước khi anh đi, tốt hơn là anh nên cầm lấy mảnh gỗ này. Tôi biết là anh có niềm đam mê đặc biệt với trò xếp hình”, Julian nháy mắt nói.

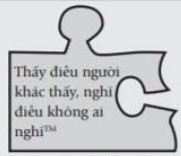
Rồi anh cho tay vào trong áo choàng, lấy ra mảnh ghép cuối cùng và nhẹ nhàng ấn nó vào tay tôi. “Hẹn gặp anh lần tới, bạn thân mến.”

Tôi ngắm nhìn món quà đơn giản mà Julian dành cho tôi. Những mảnh ghép này có một ý nghĩa rất quan trọng đối với tôi, vì chúng là lời nhắc nhở về các nguyên tắc của những nhà lãnh đạo tài giỏi mà tôi đã được học. Cũng giống như các mảnh ghép khác, mảnh ghép thứ tám có hoa văn mờ nhạt mà tôi khó lòng nhìn ra được. Trên mảnh ghép này cũng được khắc một dòng chữ bí ẩn như bảy mảnh ghép trước. Nội dung dòng chữ ấy là: Nguyên tắc thứ tám: Lãnh đạo để tạo di sản cho tương lai.

Tôi vội nhìn lên, định hỏi Julian về ý nghĩa của những từ này, nhưng anh ấy đã biến mất. Cả sân trường phút trước còn huyên náo giờ trở nên thật vắng lặng, chỉ còn sót lại một cậu bé trai hiền lành đang lặng thinh đứng trước mặt tôi. Cậu bé nhìn tôi và mỉm cười.

Tóm tắt kiến thức Chương 11

Nguyên tắc



Thông tin cốt lõi *Nguyên tắc về sự Sáng tạo và Đổi mới*

Bài học

- Mọi người đều có khả năng sáng tạo. Nhiệm vụ của người lãnh đạo là tạo ra một môi trường làm việc giải phóng những khả năng tiềm ẩn này của họ.
- Phá vỡ mọi xiềng xích bó buộc của cách suy nghĩ truyền thống và tìm ra những cách làm thông minh hơn để thực hiện công việc của mình.
- Cho phép mọi người mạo hiểm và tự do thất bại.

Thực hành

- Khen ngợi những hành động tự phát thông minh và tưởng thưởng cho những ý tưởng độc đáo.
- Xây dựng một môi trường làm việc vui vẻ. Tạo ra một sân chơi của ý tưởng.
- Chỉ tiêu ý tưởng hàng tuần.
- Đặt câu hỏi sáng tạo.

Trích dẫn cần ghi nhớ

Hãy nuôi dưỡng trí tưởng tượng và để cho tinh thần được tự do phát triển. Hãy mở nắp chiếc hộp chứa đựng trí tò mò thuở nhỏ. Hãy dám mơ những ước mơ lớn lao hơn và đặt ra một tầm nhìn cao hơn cho tương lai. Dù anh có thể thấy những điều mà mọi nhà lãnh đạo khác trên thế giới đều thấy, nhưng hãy bắt đầu nghĩ đến những điều mà không một ai khác có thể nghĩ. Đừng bao giờ quên rằng ẩn sâu trong mỗi nhà lãnh đạo tài giỏi nhất trên hành tinh của chúng ta chính là một tâm hồn trẻ thơ, với đầy ắp sự tò mò và lòng hứng khởi.

Nguyên tắc thứ tám

LÃNH ĐẠO ĐỂ TẠO DI SẢN CHO TƯƠNG LAI

Chương 12
Nguyên tắc về sự cống hiến và ý nghĩa cuộc sống

Tôi không nghĩ rằng "Hạnh phúc" chính là mục đích của cuộc sống. Tôi nghĩ mục đích cuộc sống chính là sống có ích, có trách nhiệm và có tình người. Trên tất cả, chúng ta phải sống xứng đáng, dám đứng lên vì một điều gì đó, tạo ra một sự khác biệt nào đó để đánh dấu sự hiện diện của bản thân trên cõi đời này.

Leo C. Rosten

Lúc ấy đã gần nửa đêm khi tôi lái xe băng qua con đường quanh co thăm thẳm dẫn đến đài thiên văn. Do vị trí hẻo lánh, gần như rất ít người lai vãng đến nơi đây, trừ hai nhà thiên văn học đang ở đó để làm nghiên cứu. Tôi nhanh chóng đỗ xe vào bãi và hăm hở leo lên cầu thang dẫn về phía sảnh chính - nơi mà Julian đã hướng dẫn - để đến gặp anh đúng giờ. Buổi tối hôm ấy rất lạ thường với bầu trời đêm không một gợn mây. Chỉ bằng mắt thường cũng có thể thấy cả một khoảng trời mênh mông được chiếu sáng rực rỡ bởi mặt trăng và các vì sao. Tôi biết chắc rằng Julian sẽ thích khung cảnh này.

"Chào, Peter", Julian khẽ reo lên khi nhìn thấy tôi, rồi sau đó anh lại chăm chú quan sát khung cảnh trước mắt qua một ống kính viễn vọng đồ sộ. "Thật vui vì anh đã có mặt ở đây hôm nay."

"Giá nào thì tôi cũng không bỏ lỡ dịp này mà, anh bạn. Có một sự kiện đặc biệt nào đó mà chúng ta trông chờ trong đêm nay, phải không?"

"Đúng vậy. Đêm nay là một buổi tối vô cùng đặc biệt. Đây là điều tôi có thể hứa chắc với anh", Julian đáp, mắt vẫn không rời khỏi

ống kính.

“Anh sẽ rất vui mừng khi nghe điều này. Với mảnh ghép cuối cùng mà anh đã đưa cho tôi, cuối cùng thì tôi cũng đã hoàn thành được mọi thứ.”

“Vậy anh đã phát hiện ra điều gì?”

“Mỗi lần anh đưa một mảnh ghép cho tôi thì trên đó đều có khắc một nguyên tắc, nhưng tôi còn phát hiện thêm một dạng họa tiết gì đó nữa. Tuy nhiên, tôi không tài nào đoán ra những hình ảnh đó là gì. Khi ghép các mảnh ghép lại với nhau, tôi lờ mờ nhận ra đó là một biểu tượng gì đó, nhưng vẫn không thể xác định được cho tới khi có trong tay mảnh ghép cuối cùng.”

“Vậy bây giờ anh biết chưa?”

“Đó là một ngôi sao.”

“Không chỉ là một ngôi sao đơn thuần thôi đâu, anh bạn ạ, nó chính là ngôi sao đó.”

“Tôi vẫn chưa hiểu ý anh lắm, Julian.”

“Mỗi ngôi sao trên bầu trời đêm đều tỏa sáng. Nhưng có một ngôi sao sáng rực rỡ hơn tất cả các ngôi sao còn lại.”

“Đó là ngôi sao nào?”

“Sao Bắc Đẩu chính là ngôi sao tỏa sáng nhất.”

Đột nhiên Julian hét lớn. “Nó đây rồi! Đã đến lúc rồi! Đi thôi”, anh reo lên rồi nắm lấy cánh tay tôi để cùng chạy ra khỏi khu nhà. Chúng tôi hối hả chạy dọc theo con đường ngoằn ngoèo dẫn đến một cánh đồng mênh mông. Sau đó, chúng tôi dừng lại và đứng đó trong yên lặng.

“Nó đã xảy ra đúng như lời các hiền triết đã hứa”, Julian nói với vẻ phấn khích.

“Cái gì xảy ra cơ?”, tôi hỏi và chẳng hề nhận thấy có gì khác thường ở xung quanh.

“Đây này”, Julian nói và chỉ tay hướng về một ngôi sao đang lập lòe như đang cố gắng xuyên thủng bóng tối dày đặc đang che kín bầu trời. Càng lúc càng phát sáng rực rỡ hơn, ngôi sao ấy chiếm lấy cả bầu trời đêm mùa hè bằng ánh sáng của mình. Chẳng mấy chốc

mà ngôi sao đó đã sáng đến mức tôi phải giơ tay lên che mắt. Cảnh tượng cũng tương tự như khung cảnh tôi từng được chứng kiến ở sân bóng rổ dạo trước, nhưng lần này ánh sáng rực rỡ hơn gấp trăm lần. Cả bầu trời sáng rực lên như thể ban ngày, mặc dù đồng hồ trên tay tôi đang chỉ mười hai giờ mười lăm phút đêm. Một cảnh tượng thật khó tin.

Nhìn sang Julian, tôi nhận ra sự hân hoan ở anh, gương mặt anh đầy vẻ mãn nguyện và thích thú. Một nụ cười rạng rỡ nở ra trên khuôn mặt trẻ trung của anh, hai bàn tay đan chặt vào nhau theo cách chào truyền thống của người Ấn Độ với một ai đó mà họ kính trọng.

"Hãy chiêm ngưỡng tuyệt tác này đi, Peter. Thế giới sẽ không chứng kiến điều tương tự trong vòng một ngàn năm tới đâu. Các bậc hiền triết, bằng trí tuệ vô biên của mình, đã tiên đoán hiện tượng thiên văn này sẽ xảy ra vào đúng tối nay và chính xác giờ này. Tôi tin chắc rằng lúc này đây, khi ở trên cao trong thế giới của riêng họ, các bậc hiền triết cũng đang tận hưởng khoảnh khắc kỳ diệu này như chúng ta đang chứng kiến ở đây vậy. Hy vọng rằng họ cũng đang cảm thấy xúc động như tôi lúc này. Tôi thật sự rất nhớ họ."

"Đây là hiện tượng gì vậy?", tôi hỏi, rồi nhanh chóng nhìn lên bầu trời để không bỏ sót một giây nào.

"Đây là cách Mẹ Thiên Nhiên tạo ra một kỷ nguyên mới, mở ra một thời đại mới về nghệ thuật sống và lãnh đạo. Thế giới này đã quá rối ren và bất ổn đến mức rất nhiều người tốt đang mất dần hy vọng. Họ đánh mất niềm tin vào khả năng tạo ra sự khác biệt của mình. Họ bị trói buộc vào những cảm xúc tiêu cực và bất an, thay vì vượt qua chúng để đạt được những thành tựu cao hơn, cống hiến nhiều hơn và thành công hơn. Rất nhiều người trong thời đại của chúng ta đã từ bỏ quà tặng sự sống của chính mình. Hiện tượng tự nhiên mà chúng ta đang chứng kiến sẽ đóng vai trò như một ngọn đuốc soi đường để nhắc nhở các nhà lãnh đạo về sứ mệnh của họ là phải có mục tiêu và tầm nhìn rõ ràng. Nó sẽ thức tỉnh họ, để họ trở lại đúng với vai trò là động lực thúc đẩy và soi sáng tổ chức của mình như ngôi sao Bắc Đẩu đã soi sáng bầu trời đêm đặc biệt hôm nay. Hãy là ánh sáng, Peter. Hãy là người đưa đường chỉ lối cho người khác bước theo. Hãy để lý tưởng mà anh khao khát được bùng cháy và tỏa sáng trong anh, và chiếu rọi con đường anh đã chọn cho mọi người đều thấy. Đó cũng chính là mục đích cao nhất trong sự nghiệp lãnh đạo và trong cuộc sống."

Khi Julian truyền đạt xong thông điệp mạnh mẽ ấy thì cũng vừa lúc bầu trời đêm trở lại trạng thái ban đầu. Chúng tôi ngồi xuống cỏ khiến chiếc áo choàng của Julian nhăn lại với nhiều nếp gấp. Julian tiếp tục, "Một trong những quy luật bất biến của nghệ thuật lãnh đạo chính là: *Mục đích của cuộc sống là sống có mục đích.*"

"Một tuyên ngôn rất mạnh mẽ."

"Điều ngạc nhiên nhất trong nguyên tắc lãnh đạo là anh càng cho đi nhiều, anh càng nhận được nhiều. Và khi tất cả các mục tiêu đã hoàn thành, món quà to lớn nhất và quý giá nhất mà anh có thể dành tặng cho các thế hệ mai sau chính là di sản mà anh để lại. Đó chính là những giá trị anh đã mang lại cho công ty của mình, những cuộc đời anh đã giúp đỡ. Nhà hoạt động nhân quyền Albert Schweitzer từng nhận xét rằng, 'Không có tôn giáo nào cao cả hơn việc phục vụ con người. Cùng phấn đấu vì mục tiêu chung này là tín ngưỡng vĩ đại nhất'. Có lẽ để dễ hiểu hơn, tôi sẽ nhắc lại lời trăng trối của một người cha dành cho con trai khi ông nằm bên giường bệnh, 'Khi sống phải làm điều có ích cho nhân loại, nếu không thì đến chết vẫn còn thấy hổ thẹn'."

"Ý của anh là những nhà lãnh đạo có tầm nhìn, bằng cách thực hiện *Nguyên tắc thứ tám*, sẽ kết nối những việc mà họ làm với đối tượng mà họ hướng đến."

"Hoàn toàn chính xác, Peter à. Và phải luôn chú trọng vào việc để lại những dấu ấn về những việc họ đã làm và đóng góp sau khi họ ra đi, những nhà lãnh đạo như vậy là *những người lãnh đạo để tạo di sản cho tương lai.* Chỉ có như vậy thì họ mới hoàn thành trọng trách của mình. Họ làm tròn trách nhiệm giải phóng tất cả những món quà được trao cho những mục đích tốt đẹp. Tất cả những nhà lãnh đạo vĩ đại đi trước chúng ta đều khao khát đạt đến đỉnh cao đó, dù trong lĩnh vực kinh doanh, khoa học và thậm chí là trong nghệ thuật. Trước khi chết, George Bernard Shaw được hỏi rằng ông sẽ làm gì nếu được sống thêm một lần nữa. Và mặc dù đã có một cuộc đời vinh quang hơn hẳn những gì mà đa số chúng ta dám mơ tới, ông vẫn khiêm tốn đáp rằng, 'Tôi muốn được là một người mà đáng ra tôi nên trở thành'."

"Những lời thông thái", tôi đáp lời.

"Đúng vậy. Chúng gợi cho tôi nhớ đến một truyện ngắn 'Cái chết của Ivan Ilych' của Leo Tolstoy. Anh đã từng đọc nó chưa?"

"Chưa đâu, Julian à. Thú thực là tôi chưa từng đọc bất cứ tác phẩm

nào của Leo Tolstoy. Có lẽ tôi chưa bao giờ có cơ hội để làm việc đó."

"Mỗi kiệt tác văn học đều ẩn chứa những bài học rất sâu sắc nhưng hầu hết mọi người đều quá bận rộn nên không thể khám phá hết. Và vì thế, họ tiếp tục phạm những sai lầm trong công việc cũng như trong cuộc sống, những sai lầm mà họ hoàn toàn có thể tránh được nếu như dành ra vài giờ trong tuần để chú tâm đọc. Trong câu chuyện này, Tolstoy viết về Ivan Ilych, một kẻ phù phiếm thích bon chen với đầu óc cực kỳ thực dụng, gã luôn chú trọng đến vẻ đỏm dáng bên ngoài hơn là khả năng của bản thân. Khi còn trẻ, anh ta kết hôn với một người, không phải vì tình yêu đối với người vợ đó, mà vì môn đăng hộ đối. Sau đó anh ta có những đứa con, không phải vì anh ta yêu trẻ con, mà bởi vì anh ta được kỳ vọng phải như vậy. Và rồi, thay vì dành thời gian cho vợ con và xây dựng một gia đình hạnh phúc, anh ta lại dành hết thời gian cho công việc, do bị ám ảnh bởi hình ảnh tốt đẹp trước công chúng là một công tố viên xuất sắc hàng đầu.

Chẳng bao lâu sau, vì cố gắng giữ gìn vẻ hào nhoáng bề ngoài, anh ta bắt đầu vung tay quá trán và cuối cùng gặp khó khăn lớn về tài chính. Điều này càng khiến anh ta trở nên tuyệt vọng và bất hạnh hơn. May mắn thay, khi mọi việc tưởng chừng như đã không còn cứu vãn được, anh ta được cất nhắc lên một vị trí danh giá hơn với mức thu nhập hậu hĩnh hơn, chính là vị trí thẩm phán. Nhờ vận may mới này, anh ta tậu được ngôi nhà mà mình mơ ước bấy lâu. Cảm thấy rất tự hào về ngôi nhà này, anh ta dành hết thời gian vào việc trang hoàng nhà cửa với những thứ đồ cổ xa xỉ và nội thất đắt tiền. Ngôi nhà phải trông thật hoàn hảo để khiến mọi người phải lóa mắt ngưỡng mộ.

Đến một ngày, khi đang trèo lên thang để chỉ cho thợ cách treo rèm cửa, anh ta bị trượt ngã và chấn thương một bên. Sau cú ngã ấy, anh ta trở thành một người khác và rất dễ nổi nóng, thường xuyên cáu bẳn với vợ chỉ vì những chuyện vụn vặt nhất. Trong một lần anh ta đi khám, bác sĩ nói rằng anh ta đang mắc bệnh nặng và đưa ra rất nhiều phương pháp chữa trị. Nhưng tình hình của Ivan Ilych mỗi ngày một tồi tệ hơn. Chỉ trong vài tháng ngắn ngủi, từ một người đàn ông từng tràn đầy sức sống và kiêu hãnh, anh ta dần trở thành một ông già bệnh tật, đôi mắt mờ đục và thân thể trở nên suy yếu. Trong nỗi đau khổ thầm lặng, Ivan Ilych bắt đầu hồi tưởng cuộc sống đã qua của mình. Đầu tiên, anh ta nghĩ về thời thơ ấu, sau đó là những tháng ngày hãnh tiến của tuổi trẻ và cuối cùng là tình cảnh bi đát hiện tại. Bỗng nhiên có một câu hỏi xâm chiếm lấy toàn bộ suy nghĩ của anh. Câu hỏi ấy

đã chạm sâu tâm khảm anh ta."

"Câu hỏi ấy là gì?"

"Anh ta đã tự hỏi rằng, *'Sẽ ra sao nếu cuộc đời mình từ trước đến nay là một chuỗi sai lầm?'.* Anh thấy đấy, Peter, lần đầu tiên trong cuộc đời, Ivan nhận ra rằng tất cả những giả tạo hào nhoáng bên ngoài mà anh ta khoác lên cho phù hợp với địa vị xã hội đều vô nghĩa. Người đàn ông sắp chết ấy đã nhận ra rằng cuộc sống vốn là một món quà. Và anh đã có thể trở thành một người tốt hơn rất nhiều so với hình ảnh mà anh cố tạo ra. Anh ta đã có thể cống hiến và phục vụ rất nhiều điều hữu ích. Anh ta đã có thể mạo hiểm, đối đầu với thử thách và mơ mộng. Anh ta đã có thể là người mà anh ta nên trở thành. Nhưng rốt cục, anh ta đã hoang phí ngày tháng của mình vào những điều phù phiếm chẳng có giá trị gì và cũng không giúp ích gì cho thế giới xung quanh. Khi nhận ra sự thật cay đắng này, cơn đau thể xác càng giày vò anh hơn và sự cắn rứt trong tâm trí khiến anh không thể chịu được. Anh ta bắt đầu gào thét, và anh ta cứ liên tục như thế suốt ba ngày.

Và rồi chỉ hai tiếng trước khi chết, anh ta tự nói với mình, 'Phải rồi, tất cả chẳng có gì là đúng cả'. Anh ta bắt đầu bình tâm lại và tự hỏi, *'Vậy cái gì mới là đúng?'*. Ngay lúc này, con trai của anh ta, một cậu bé độ tuổi còn đi học đang buồn bã vì bệnh tật của cha mình, nhẹ nhàng bước vào phòng và đứng bên giường của Ivan. Người cha cố gắng nhấc đôi tay gầy yếu của mình lên xoa đầu con trai khi cậu bé cất tiếng khóc nghẹn ngào. Vào khoảnh khắc ấy, Ivan nhận ra một chân lý mà từ trước đến nay hầu hết mọi người không bao giờ thấy được. Anh ta biết rằng mặc dù mình đã sống một cuộc đời không như mong muốn, *nhưng vẫn chưa phải là quá trễ để sửa chữa sai lầm.* Anh ta nhận ra trách nhiệm của mình là phục vụ mọi người xung quanh và tìm mọi cách để giúp cho họ có một cuộc sống tốt hơn. Anh ta hiểu rằng mục đích của cuộc sống là làm nên một điều gì đó khác biệt bởi chính sự hiện diện của mình. Chỉ cần giúp được cho một cuộc đời nào đó trở nên tốt hơn dù chỉ một chút, thì cuộc sống ấy đã thật sự có ý nghĩa. Vì thế, hành động cuối cùng anh ta làm là yêu cầu cậu con trai rời khỏi phòng để nó không phải khổ sở chứng kiến những gì cha mình đang chịu đựng. Ivan nhẹ nhàng nhắm mắt lại và ra đi."

Tôi xúc động sâu sắc bởi câu chuyện mà Julian vừa kể. Thông điệp mạnh mẽ mà Julian vừa chia sẻ chắc chắn sẽ còn lưu mãi trong tôi. Tôi ngước nhìn bầu trời, hít thở không khí trong lành rồi nhìn vào khoảng không bao la phía trước. Tôi hồi tưởng những khoảnh khắc đã trôi qua trong cuộc đời và những điều tôi đã bỏ lỡ. Tôi

nghĩ đến những người đã tin tưởng đi theo tôi và món nợ của tôi với họ. Tôi nghĩ về những tiềm năng to lớn của GlobalView và hối tiếc cho những thời cơ đã để vuột mất. Rồi tôi nghĩ về gia đình mình. Cổ họng tôi nghẹn lại khi nghĩ đến những giây phút quý báu với hai đứa con trai bé bỏng mà tôi đã bỏ lỡ. Giải vô địch bóng chày thiếu nhi, buổi hòa nhạc Giáng Sinh, những buổi chiều đầy nắng rộn rã tiếng cười đùa trong công viên, tất cả đã bị bỏ lỡ chỉ vì tôi đã không kiên quyết sống những ngày thật xứng đáng. Tôi nhớ đến yêu cầu duy nhất của đứa con trai út là tôi hãy dành thêm chút ít thời gian để chơi đùa với nó. Suốt nhiều tháng qua, tôi cũng không dành ra được một buổi tối nào để được ở một mình bên cạnh con trai lớn. Và tôi nhớ đến Samantha cùng tất cả hứa hẹn về những kỳ nghỉ lãng mạn chưa bao giờ thành hiện thực. Tôi đã thật sự bỏ lỡ cơ hội để sống một cuộc sống xứng đáng.

Nhưng cũng giống như chân lý mà Ivan Ilych đã chiêm nghiệm ra, chưa bao giờ là quá muộn để làm những việc đúng đắn để sống một cuộc đời ý nghĩa trọn vẹn hơn. Khoảnh khắc đó tôi đã thề rằng tôi sẽ thay đổi bản thân mình. Tôi sẽ nghe theo sự mách bảo của con tim, trở thành một người lãnh đạo đúng nghĩa. Tôi tự hứa sẽ trở thành một người chồng, một người cha có trách nhiệm. Và tôi sẽ sống với tất cả nhiệt huyết mãnh liệt trong mình. Vào giây phút đó, tôi nhìn sang Julian. Đôi mắt anh cũng đang loang loáng ánh nước.

"Tôi nghĩ rằng giờ đây anh đã hiểu được những điều mà tôi đã chia sẻ, bạn thân mến ạ. Trở thành người mà anh mong muốn và để lại cho tất cả những ai nối bước anh một điều gì đó đặc biệt chính là ý nghĩa đích thực của cuộc sống này. Đó cũng là ý nghĩa của việc để lại di sản. Giống như cách mà Yogi Raman nói, *'Sự vĩ đại nằm ở việc bắt đầu một điều gì đó sẽ không kết thúc cùng ta'.*"

"Anh biết đấy, Julian", tôi vừa nói vừa lấy tay lau nước mắt, "cha tôi từng nói rằng 'năm mươi năm đầu của cuộc đời dùng để khẳng định chính mình, trong khi năm mươi năm còn lại dùng để tạo ra di sản cho mai sau'. Tới hôm nay tôi mới hiểu hết ý nghĩa câu nói này của ông."

"Các hiền triết cũng có một câu nói đúc kết lại triết lý mà cha anh muốn truyền đạt."

"Anh có thể chia sẻ với tôi không?"

"Họ thường nói với tôi rằng, *'Khi anh sinh ra, cả thế giới vui cười còn anh thì khóc. Nhiệm vụ của anh là sống một cuộc đời sao cho khi*

nhắm mắt xuôi tay, cả thế giới khóc còn anh thì có thể thanh thản mỉm cười'. Chỉ khi đó thì cuộc đời mới thật sự tạo ra một sự khác biệt có ý nghĩa."

"Vậy nếu như tôi hiểu đúng, thì mục tiêu phải phấn đấu suốt cả cuộc đời của tôi, với tư cách là một nhà lãnh đạo, là để lại những di sản có giá trị cho mai sau, có phải vậy không, Julian?"

"Còn nhiều hơn thế. Di sản chính là những gì sâu sắc nhất, tốt đẹp nhất mà anh có thể dành cho cuộc đời. Nó phản ánh con người của anh lúc này, cũng như hình mẫu mà anh muốn hướng tới. Việc để lại di sản không phải là sự thể hiện để 'gây ấn tượng' với bạn bè hay trở nên nổi bật. Để lại di sản cũng không phải bề ngoài trông tốt đẹp, mà chính là anh làm điều gì tốt đẹp. Đây chính là sứ mệnh mà anh phải hoàn thành và cũng là cách để anh hiện thực hóa ý nghĩa cuộc đời mình. Nghệ thuật lãnh đạo tạo ra di sản cho mai sau chính là hình thái cao nhất trong nghệ thuật lãnh đạo. Luyện tập phương pháp lãnh đạo này sẽ giúp anh làm được những điều mà chỉ có vài người lãnh đạo trên thế giới này làm được."

"Đó là điều gì?"

"*Tạo ra sự thành công trong hiện tại và đặt một nền móng xán lạn cho tương lai.* Và tôi có thể nói thế này, Peter, tất cả các nhà lãnh đạo thuộc mọi lĩnh vực đều phải có khát vọng lớn như vậy."

Nói rồi Julian đưa tôi quay lại cổng vào đài thiên văn. Tôi nhìn thấy dưới cầu thang có một hộp gỗ nhỏ được phủ một tấm vải trắng sạch sẽ. Julian cúi xuống và nhặt cái hộp lên, cẩn thận kiểm tra xem mọi thứ bên trong có còn nguyên vẹn như ban đầu không.

"Chiếc hộp này là của anh. Cuối cùng cũng đã đến lúc tôi phải rời đi và để anh tự khám phá quyền năng của tám nguyên tắc để lãnh đạo hiệu quả. Tôi không thể đòi hỏi một người học trò nào giỏi hơn và tiếp thu nhanh hơn anh được. Kể từ ngày đầu tiên tôi chia sẻ với anh về nghệ thuật lãnh đạo của các hiền triết tại câu lạc bộ golf cho tới hôm nay, tại đài thiên văn này, anh đã đón nhận tất cả những gì tôi chia sẻ bằng một trái tim chân thành và một tâm hồn rộng mở.

Và vì thế, để bày tỏ sự cảm kích dành cho anh vì đã giúp tôi hoàn thành lời hứa với Yogi Raman là chia sẻ những tri thức quý giá mà tôi học được với mọi người trong thế giới của chúng ta, tôi muốn dành tặng món quà này cho anh. Nó rất có ý nghĩa với tôi và đã đồng hành cùng tôi một chặng đường dài kể từ khi tôi rời dãy Hy

Mã Lạp Sơn. Tôi không thể nào tìm cho nó một chủ nhân tốt hơn anh. Tất cả những gì tôi mong muốn là anh sẽ tiếp tục áp dụng những tri thức mà tôi chia sẻ và truyền đạt tám nguyên tắc để lãnh đạo hiệu quả này đến mọi người trong công ty của anh để họ đều được nhận biết. Làm như vậy, không chỉ phong cách lãnh đạo của anh sẽ thay đổi tích cực hơn, mà anh sẽ còn mang lại những điều tốt lành cho mọi người xung quanh."

Nói xong, Julian tiến đến ôm lấy tôi - cái ôm siết mà chỉ có những người bạn thân mới dành cho nhau - rồi anh biến mất vào màn đêm, chỉ còn tà áo choàng thấp thoáng. Khi mở chiếc hộp, tôi thấy món quà được gói trong một chiếc khăn thủ công. Không nén được sự háo hức, tôi vội vàng mở nó ra để xem món quà đặc biệt mà Julian dành tặng tôi.

Nhìn kỹ hơn, tôi nhìn thấy một vật phát sáng nằm trong hộp. Tôi mỉm cười khi nhận ra nó. Đây chính là chiếc kính viễn vọng bỏ túi mà Julian đã sử dụng vào hôm theo dõi trận đấu bóng rổ. Tôi không thể tin được là anh ấy lại dành cho tôi món quà quý giá này. Bởi tôi hiểu rõ việc ngắm nhìn những vì sao trên trời có ý nghĩa đặc biệt thế nào đối với anh.

Cầm chiếc kính viễn vọng lên, tôi thấy có một dòng chữ được khắc rất tinh tế trên đó: *Gửi người bạn giờ đây đã trở nên thông thái của tôi, Peter, người mà tôi biết rõ rồi đây sẽ giúp đỡ nhiều cuộc đời khác. Những tri thức về nghệ thuật lãnh đạo của anh sẽ biến nỗi sợ hãi thành sức mạnh và bóng tối sẽ thành ánh sáng. Với tất cả lòng yêu mến, người hâm mộ của anh, Julian.*

Tóm tắt kiến thức Chương 12

Nguyên tắc

Thông tin cốt lõi *Nguyên tắc về sự Cống hiến và Ý nghĩa cuộc sống*

Bài học

- Mục đích của cuộc sống là sống có mục đích.
- Tập trung vào việc để lại dấu ấn và tạo ra sự khác biệt.
- Sự vĩ đại nằm ở việc bắt đầu một điều gì đó sẽ không kết thúc cùng mình.

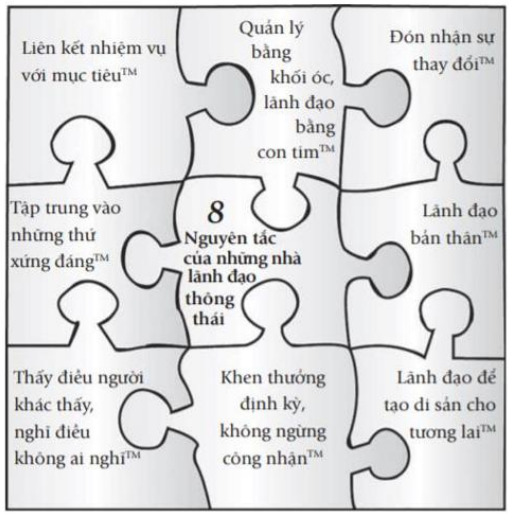
Thực hành

- Tạo ra sự thành công trong hiện tại và xây dựng một nền tảng xán lạn cho tương lai.
- Nghệ thuật lãnh đạo tạo ra di sản.

Trích dẫn cần ghi nhớ

Di sản chính là những gì sâu sắc nhất, tốt đẹp nhất mà anh có thể dành cho cuộc đời. Nó phản ánh con người của anh lúc này, cũng như hình mẫu mà anh muốn hướng tới. Việc để lại di sản không phải là sự thể hiện để "gây ấn tượng" với bạn bè hay trở nên nổi bật. Để lại di sản cũng không phải bề ngoài trông tốt đẹp, mà chính là anh làm điều gì tốt đẹp. Đây chính là sứ mệnh mà anh phải hoàn thành và cũng là cách để anh hiện thực hóa ý nghĩa cuộc đời mình.

8 NGUYÊN TẮC CỦA NHỮNG NHÀ LÃNH ĐẠO THÔNG THÁI


Liên kết nhiệm vụ với mục tiêu™
Quản lý bằng khối óc, lãnh đạo bằng con tim™
Đón nhận sự thay đổi™
Tập trung vào những thứ xứng đáng™
8
Nguyên tắc của những nhà lãnh đạo thông thái
Lãnh đạo bản thân™
Thấy điều người khác thấy, nghĩ điều không ai nghĩ™
Khen thưởng định kỳ, không ngừng công nhận™
Lãnh đạo để tạo di sản cho tương lai™

1. Liên kết nhiệm vụ với mục tiêu™

(Nguyên tắc Tập trung vào một tương lai truyền cảm hứng)

2. Quản lý bằng khối óc, lãnh đạo bằng con tim™

(Nguyên tắc trong Quản lý nhân sự)

3. Khen thưởng định kỳ, không ngừng công nhận™

(Nguyên tắc về Tinh thần đồng đội)

4. Đón nhận sự thay đổi™

(Nguyên tắc trong Quản lý khả năng thích ứng và thay đổi)

5. Tập trung vào những thứ xứng đáng™

(Nguyên tắc trong Hiệu quả cá nhân)

6. Lãnh đạo bản thân™

(Nguyên tắc về Nghệ thuật tự lãnh đạo)

7. Thấy điều người khác thấy, nghĩ điều không ai nghĩ ™

(Nguyên tắc về sự Sáng tạo và Đổi mới)

8. Lãnh đạo để tạo di sản cho tương lai™

(Nguyên tắc về sự Cống hiến và Ý nghĩa cuộc sống)

Tác giả Robin Sharma

Là một trong những chuyên gia hàng đầu thế giới trong lĩnh vực lãnh đạo và thành công cá nhân. Phần lớn các tác phẩm của ông - trong đó phải kể đến tác phẩm kinh điển *The Monk Who Sold His Ferrari* (*Vị Tu Sĩ Bán Chiếc Ferrari*) - đã lọt vào danh sách những quyển sách bán chạy nhất trên toàn cầu và đã được xuất bản ở hơn 75 quốc gia, giúp hàng triệu người tạo dựng được cuộc sống phi thường. Công việc của ông được đánh giá cao bởi những nghệ sĩ nổi tiếng, các giám đốc điều hành, các ngôi sao nhạc rock, các doanh nhân hàng đầu và cả giới hoàng tộc. Ngoài vai trò là một diễn giả sáng giá, Robin còn là một huấn luyện viên rất được kính trọng bởi các doanh nhân xuất sắc trên thế giới, những người luôn sẵn sàng tạo nên sự khác biệt trong mọi việc họ làm.

Robin Sharma là giám đốc điều hành của Sharma Leadership International Inc., một doanh nghiệp đứng đầu trong lĩnh vực huấn luyện và đào tạo, giúp các cá nhân và tổ chức vươn đến tầm cỡ thế giới. Các khách hàng của công ty bao gồm Nike, BP, General Electric, NASA, FedEx, IBM và Microsoft.